

MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA

Tema: *Canales de distribución electrónica: diagnóstico para su aplicación en hoteles independientes de la ciudad de Mar del Plata*

**Trabajo Científico libre para la obtención del grado de
Magíster en Gestión Turística**

**Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de La Plata**

Director de Tesis:
Lic. Pablo A. Kohen

Presentado por maestrando:
Lic. Pablo N. Montero

Domicilio: Calle 48 N°330 - 5°C
La Plata, Argentina

Fecha de entrega: 13/09/2010

*A mi familia y a todas aquellas personas
que me acompañaron en este camino.*

ÍNDICE

Prólogo	5
CAPÍTULO 1. Aspectos introductorios	6
1.1 Introducción	6
1.2 Definición del problema	8
1.3 Aportes de las investigación	9
1.4 Objetivos generales	10
1.5 Objetivos particulares	10
1.6 Alcances de la investigación	10
1.7 Hipótesis	10
1.8 Estado de la cuestión.....	11
1.8.1 La sociedad de la Información.....	11
1.8.2 Tecnologías de la información y las comunicaciones.....	12
1.8.3 Las nuevas tecnologías y el turismo	13
1.8.4 Distribución en turismo	14
1.8.5 Canales de distribución	15
1.8.6 Comercio electrónico y turismo	16
1.8.6 Internet y el consumidor turístico.....	17
1.9 Marco teórico.....	19
1.9.1 Definición de las TIC	19
1.9.2 Sistema de distribución comercial	20
1.9.3 Sistema de distribución turística.....	22
1.9.4 Canales de distribución turística.....	24
1.9.1 Canales de distribución en servicios de alojamiento	26
1.9.5 Comercio electrónico en turismo.....	27
1.9.6 Canales de distribución electrónica	33
1.9.7 Centrales de reservas	36
1.9.8 Estructuras de gestión de hoteles.....	38
1.10 Metodología y técnicas a aplicar.....	40
CAPÍTULO 2. Desarrollo.....	42
2.1 Análisis del entorno	42
1.9.1 Breve descripción del destino.....	42
1.9.1 Datos sobre el mercado	43
1.9.1 Datos sobre el sector hotelero de Mar del Plata.....	44
2.2 Presentación de las variables	48
2.2.1 Dimensión del hotel.....	49

2.2.2 Nivel de actividad.....	49
2.2.3 Perfil del cliente	50
2.2.4 Adaptación a las TIC.....	51
2.2.5 Grado de intermediación	53
2.2.6 Distribución electrónica.....	54
2.3 Descripción de la situación ideal	55
2.4 Descripción de casos.....	56
2.3 Exhibición de resultados	62
CAPÍTULO 3. Diagnóstico.....	64
3.1 Diseño del diagnóstico	64
3.1 Definición y clasificación de restricciones	64
3.1 Restricciones identificadas en los casos analizados.....	65
3.1 Análisis de restricciones	66
3.2 Definición de oportunidades	70
3.1 Oportunidades identificadas en los casos analizados.....	70
3.1 Análisis de oportunidades	71
CAPITULO 4. Consideraciones finales.....	87
4.1 Recomendaciones	87
4.2 Conclusiones.....	90
Bibliografía y fuentes	93
Anexos	96

PRÓLOGO

Las actividades económicas han estado siempre ligadas indefectiblemente a los cambios tecnológicos, y el turismo no ha sido la excepción. Estos cambios han ido modificando las formas en que los viajeros imaginan, planean y organizan sus viajes.

La realidad es incontrastable: millones de personas de todo el mundo acceden a la información que buscan en sólo segundos. Internet, es la explicación a este fenómeno.

Los turistas acceden fácilmente a información sobre servicios y atractivos en cualquier destino del mundo. Esta facilidad radica principalmente en las herramientas de búsqueda. Sin embargo, disponer de toda esa información, no siempre es suficiente para quienes desean gestionar su propio viaje. Organizar un viaje supone también contar con herramientas que permitan al turista comparar precios, evaluar posibles alternativas, comunicarse con los prestadores de servicio, asesorarse y finalmente decidir.

En tal sentido, los pequeños hoteles han comenzado a observar que para competir en un mercado global y ‘superpoblado’ de información, ya no alcanza con ofrecer un buen servicio, darlo a conocer y esperar pasivamente a sus clientes. Tampoco son suficientes las pautas publicitarias, las promociones especiales, los descuentos de baja temporada, ni contar con una bonita página Web. Las exigencias que imponen las nuevas formas en que los turistas planifican sus viajes, son mayores en materia de inversión tecnológica. Por ello es necesario estudiarlas en su conjunto.

Este trabajo propone explorar estas nuevas exigencias tecnológicas en el sistema de distribución, a partir de las características propias de los hoteles independientes, dentro de un entorno específico.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS INTRODUCTORIOS

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente estudio surge a raíz de la importancia que ha tomado el uso de las TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) en actividades vinculadas al sector turístico, y puntualmente en sus canales de distribución.

El turismo tiene una característica fundamental que lo diferencia de la mayoría de los demás sectores económicos: los consumidores viajan y “recogen” el producto en el lugar de producción o destino, lo cual implica que durante el proceso de decisión de compra, estos consumidores requieran información fiable acerca de los servicios ofertados en el destino, para así finalmente decidir su compra en función de la información disponible.

Tal como lo señala un informe realizado por el Banco Mundial *“las actividades basadas en el conocimiento se han vuelto cada vez más importantes y omnipresentes en el mundo entero. Las TIC son las fundaciones de este mundo basado en el conocimiento. Permiten a las economías adquirir y compartir ideas, competencias, servicios y tecnologías al nivel local, regional y mundial. También contribuyen a que la economía mundial esté más integrada que en el pasado”*.¹

La expansión del uso de Internet mundialmente está cambiando las formas en que las personas interactúan y acceden a la información. Conjuntamente han evolucionado las tecnologías para mejorar la interacción de la Red, mediante nuevas formas de comunicación e interacción social: herramientas para blogs y microblogs, plataformas para redes sociales, sistemas para compartir videos, entre muchas otras, las cuales promocionan la generación de contenido en forma colectiva. A su vez, el aumento en el acceso por banda ancha y un creciente número de computadoras personales son factores que impulsan el crecimiento de

¹ KHALIL, M.; DONGIER, P.; y ZHEN-WEI QIANG, C. (2009). “Visión General”. En: Banco Mundial (1999). *“Información y Comunicación para el Desarrollo”*. Ed. Banco Mundial. Washington DC. Pág 1. Extraído en junio de 2009 desde http://siteresources.worldbank.org/EXTIC4D/Resources/58706351242066347456/IC4D09_Overview_Spanish.pdf

interacciones en la Web. Los usuarios de Internet en Argentina suman 20 millones de personas, y el número de usuarios creció el 540% entre los años 2000 y 2007. Los usuarios de Internet representan el 49% de la población, estimada en 40,5 millones de personas.²

Los negocios y el comercio electrónico marcan una tendencia pronosticando nuevas formas de comercialización de los bienes y servicios en un futuro próximo. Las TIC pueden ayudar a crear y apoyar nuevas oportunidades de desarrollo económico. A medida que las necesidades de información para la innovación en las actividades económicas y sociales aumenten, la importancia de las TIC para la agenda de desarrollo seguirá creciendo. Un informe de la consultora Deloitte (2007) indica que en la actualidad los productos asociados a viajes y turismo son unos de los más vendidos y con mayor popularidad a través de Internet. Sin embargo, *“la inversión en tecnología del sector hotelero a nivel mundial es una de las más bajas de todos los sectores de la industria del consumo masivo”*.³ Si bien las expectativas de crecimiento del mercado de consumidores en línea en el sector hotelero son buenas, las exigencias de inversión en tecnología para las empresas son elevadas. Tal como se explica en este mismo informe, *“los CEO’s de los principales hoteles del mundo esperan incrementar la inversión en tecnología. Particularmente en reservaciones, venta, programas de fidelidad y aplicativos de Customer Relationship Management (CRM)”*.⁴

Es indudable que la capacidad de adaptación a las TIC es considerablemente mayor en hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras, respecto de los alojamientos independientes. Son justamente las cadenas las que generan mayor volumen de inversión en tecnología, dado que éstas cuentan con mayor capacidad financiera para hacer frente a los nuevos retos que propone la tecnología. Esto marca una mejor posición competitiva de los hoteles de cadena, los cuales además marcan ventajas en aspectos como las economías de escala, la normalización y estandarización de procesos y servicios, y el mayor alcance de sus estrategias de

² MINIWATTS MARKETING GROUP (2008). *“Internet Usage and Population in South America”*. Internet World Stats. Extraído en abril de 2009 desde <http://www.internetworldstats.com/stats15.htm#south>

³ DELOITTE (2007); *“¿Por qué el turismo y la tecnología están hechos el uno para el otro?”*. Deloitte.com. Lima. Pag 1. Extraído en junio de 2009 desde [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Por%20qu%20el%20turismo%20y%20la%20tecnolog%20EDa\(5\).pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Por%20qu%20el%20turismo%20y%20la%20tecnolog%20EDa(5).pdf)

⁴ DELOITTE (2007); *Op.Cit.* Pág 2.

promoción.

El presente estudio propone explorar las características propias de los hoteles independientes y cómo estas actúan como limitantes en la incorporación de canales de distribución electrónica y el aprovechamiento de las TIC.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El desarrollo sostenido de Internet ha posibilitado el surgimiento de nuevos intermediarios en la cadena de distribución y el sector hotelero, no ha quedado exento de ello. Las primeras en incorporarse a estos nuevos sistemas de comercialización han sido las cadenas internacionales, que han observado la necesidad de perseguir dichos cambios tecnológicos en pos de aprovechar las oportunidades que de estos se derivan: venta directa on-line, disminución de costos, etc. Sin embargo, en nuestro país los hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras internacionales representan tan sólo una pequeña fracción del total. Según los datos disponibles, en la Provincia de Buenos Aires, el 61% de los hoteles y establecimientos afines son empresas unipersonales no constituidas como sociedades y el 64% corresponde a hoteles categorizados entre 1 y 3 estrellas.⁵ Esto marca la importancia de una investigación que profundice en las problemáticas propias de pequeños y medianos hoteles administrados por sus propietarios.

Adaptar las nuevas TIC a la realidad de emprendimientos hoteleros independientes no parece ser tarea sencilla, principalmente por el desconocimiento en la mayoría de éstos acerca de todos los canales de distribución disponibles, pudiendo también profundizar en otras causas citadas por Roberto Sartoris⁶ refiriéndose al comportamiento de los prestadores turísticos en un contexto de fuertes cambios en la comercialización del sector:

⁵ DIRECCIÓN PROVINCIAL DE ESTADÍSTICA. MINISTERIO DE ECONOMÍA DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES (2006). *"Encuesta Provincial de Alojamiento 2005"*. Dirección Provincial de Estadística. La Plata. Pág 26. Extraído en mayo de 2009 desde <http://www.ec.gba.gov.ar/estadistica/ftp/pdf/Aloja.pdf>

⁶ SARTORIS, R. (2007). *"Estrategias para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa turística"*. Documento presentado en Seminario-Taller de Capacitación 'Gestión de la Calidad y Precio en MIPYMES Hoteleras y Turísticas'. Pinamar; 14 y 15 de septiembre de 2007. Extraído en abril de 2009 desde <http://www.oea-pymesturisticas.com>

- ♦ Existe una inercia tradicional al cambio por parte de los prestadores de servicios.
- ♦ Surge con más fuerza la competencia por la demanda para un mismo periodo de tiempo –por ejemplo la temporada vacacional-, con nuevos/viejos destinos con una mejor oferta de servicios y actividades.
- ♦ Los prestadores de servicios en los destinos tradicionales están acostumbrados a "esperar que vengan los turistas" y no establecen una estrategia de comercialización.
- ♦ Los prestadores de servicios generalmente desconocen las motivaciones y tendencias de sus clientes reales y su demanda objetivo.
- ♦ Hay un desconocimiento general sobre los nuevos hábitos y costumbres de la demanda.
- ♦ La comunicación actúa permanentemente a partir de modas, en las cuales generalmente no participan los prestadores de servicios tradicionales si no han reconvertido su oferta.
- ♦ Se acorta la estacionalidad, por falta de políticas de comercialización (la temporada de verano es el más claro ejemplo).
- ♦ No se establecen estrategias de comercialización integrales con la participación integrada del sector público y del sector privado.

1.3 APORTES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio permite:

- *Aportar un enfoque innovador acerca del estudio de los canales de distribución turística. Incorporando y analizando en profundidad el concepto de “canales de distribución electrónica en turismo” como un conjunto de canales alternativos que permiten a los prestadores turísticos comercializar sus servicios a través de medios electrónicos.*
- *Contribuir a la comprensión del complejo proceso de comercialización de los servicios de alojamiento en base a una extensa recopilación bibliográfica, definiendo el estado de la cuestión en base a investigaciones que abordaron por separado temas como las TIC, los canales de*

distribución y el comercio electrónico, en vinculación con la actividad turística.

- *Asentar las bases teóricas y metodológicas que permita proyectar líneas de investigaciones cuantitativas a partir de las problemáticas observadas en los casos de estudio seleccionados.*

1.4 OBJETIVO GENERAL

- *Efectuar un diagnóstico, evaluando oportunidades y restricciones para la aplicación de canales de distribución electrónica en hoteles independientes.*

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- *Describir el proceso de distribución comercial en el mercado hotelero.*
- *Definir el rol del comercio electrónico en el mercado hotelero y su aplicación en hoteles independientes.*
- *Describir la estructura de los canales de distribución electrónica utilizados en el mercado hotelero.*
- *Definir y analizar las variables incidentes en la adopción de canales de distribución electrónica por parte de un hotel independiente.*
- *Identificar las restricciones de un hotel independiente frente a la incorporación de distintos canales de distribución electrónica.*
- *Identificar las oportunidades derivadas de la incorporación de distintos canales de distribución electrónica en un hotel independiente.*

1.6 ALCANCE DEL TRABAJO

La investigación se circunscribe a hoteles y apart-hoteles oficialmente categorizados, situados en el radio urbano de la ciudad de Mar del Plata, con funcionamiento permanente y administrados por sus propietarios.

1.7 HIPÓTESIS

Las características propias de los hoteles independientes inciden de manera desfavorable (restricciones) en la implementación de la estrategia de distribución electrónica de sus servicios.

1.8 ESTADO DE LA CUESTIÓN

1.8.1. LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

Numerosos autores se han referido a la información y su rol en nuestra sociedad actual. Unos de los primeros en señalar la importancia que tendría la información en nuestros tiempos fue Fritz Machlup (1970) quien publicó su obra *"La Producción y Distribución del Conocimiento en los Estados Unidos"*. En esta publicación Machlup desarrollaba el concepto de "sociedad del conocimiento" o "sociedad de la información". Concepto que según el autor remitía principalmente a los cambios que se habían producido en los medios de generación de riqueza, los cuales se iban trasladando de los sectores industriales a los sectores de servicios.⁷

No obstante, podría suponerse que el desencadenamiento de la sociedad de la información a nivel global se produce tras el llamado Consenso de Washington en el año 1990, en el que los países más desarrollados acordaron unos lineamientos económicos de alcance mundial que tenían entre algunos de sus principales objetivos la desregulación del mercado de las telecomunicaciones y la privatización de industrias de telecomunicaciones, lo cual pudo haber facilitado el acceso global a las TIC ⁸. Acuerdo que por cierto fuera intensamente cuestionado por muchos especialistas tal como lo hiciera el economista Joseph Stiglitz (2002) quien explica que a raíz del Consenso de Washington, *"organismos como el FMI y el Banco Mundial se han centrado en promover procesos de privatización relámpago, sin crear programas específicos que aseguren una transición estable y competitiva"*.⁹

Más específicamente, en el campo de estudio que nos ocupa podemos señalar al autor español Ramón Rufin Moreno, quien en su libro *'Las empresas turísticas en la sociedad de la información'* expone este concepto de un modo analítico y remarca la importancia que tiene la información para las empresas del sector turístico en la creación de cadenas de valor. Al igual que lo han explicado muchos

⁷ MACHLUP, F. (1962). "The production and distribution of knowledge in the United States". Princeton University Press. Princeton, NJ. Pág.351.

⁸ WILLAMSON, J. (2004). "A short history of Washington Consensus". Documento presentado por la Fundación CIDOB para la Conferencia 'From the Washington Consensus towards a new Global Governance'. Barcelona, 24 y 25 de septiembre de 2004. Pág. 3. Extraído en abril de 2009 desde <http://www.iie.com/publications/papers/williamson0904-2.pdf>

⁹ STIGLIZ, JOSEPH E. (2002). "El Malestar de la Globalización". Ed. W. W. Norton & Company. Nueva York. Pág. 270.

otros autores destaca que *“la información no sólo es considerada un elemento imprescindible en la toma de decisiones, sino que también es uno de los recursos fundamentales para el funcionamiento de la empresa”*¹⁰.

1.8.2. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES

El acelerado avance que han tenido las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en los últimos 30 años, han dado paso a nuevas formas de trabajar, extraer información y comunicarse. Manuel Castells (1999) describe una nueva economía, sociedad y cultura: una revolución tecnológica causada por las tecnologías de la información y un proceso de reestructuración del capitalismo caracterizado por una mayor flexibilidad en la gestión y la interdependencia a escala global de las economías de todo el mundo; en síntesis, un nuevo paradigma.¹¹

La “era de la información” o la “revolución tecnológica” son algunos de los términos que se utilizan para identificar este proceso de transformación que está experimentando la sociedad.

Algunos reconocidos historiadores de las tecnologías como Kranszberg (1967)¹² y Mokyr (1990)¹³ han expresado que la tecnologías de la información son a esta nueva revolución lo que las nuevas fuentes de energía fueron para las sucesivas revoluciones industriales. Para Kranzberg todas las revoluciones tecnológicas se han caracterizado por su capacidad de penetrar en todos los dominios de la actividad humana, transformándose en la base sostenedora sobre la cual se desarrolla dicha actividad. Por ende, los desarrollos tecnológicos tienen su correlato en las diversas aplicaciones de las distintas áreas científicas.

No podemos dejar de señalar la irrupción de Internet como elemento revolucionario, a partir de 1990. Pocos años después Internet se había hecho imprescindible en cualquier empresa, con independencia de su actividad o

¹⁰ RUFIN MORENO, R. (2002). *“Las empresas turísticas en la sociedad de la información”*. Ed. Ramón Areces. Madrid. Pág. 129.

¹¹ CASTELLS, M. (1999). *“La era de la información. La sociedad red”*. Volumen 1. Ed. Siglo XXI. Mexico, DF.

¹² KRASNBERG M.Y PURSELL C.W. (1967). *“Technology in Western Civilization”*. Volumen 1. En CASTELLS M. (1999). *Op.Cit.* Cap 1. Pág 57.

¹³ MOKYR J. (1990). *“The Lever of Riches -Technological Creativity and Economic Progress”*. Oxford University Press. En CASTELLS (1999). *Op.Cit.* Cap. 1. Pág 57.

tamaño. Al desarrollo de Internet se suman las comunicaciones móviles, banda ancha, por satélites, etc. Tal como lo explica el sociólogo español Carlos Gómez Bahillo (2001) estos recientes avances en materia tecnológica están produciendo cambios significativos en la estructura económica y social, y en el conjunto de las relaciones sociales.¹⁴

1.8.3. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y EL TURISMO

En la actividad turística, y más específicamente en el sector de transporte, la aplicación de las TIC se remonta a los años '50 con los primeras centrales de reserva (CRS) que actuaban como sistemas computarizados de reservas para los medios de transporte (ej. Sabre). Las principales líneas aéreas fueron las precursoras en establecer redes de distribución propia. Posteriormente a partir de los años '60 y hasta entrados los años '80, dada la necesidad de articular los diferentes sistemas de reserva, se desarrollarían los Sistemas de Distribución Global (GDS), que englobarían la distribución de plazas de distintas compañías aéreas (ej. Amadeus y Galileo).

Mientras tanto, en el sector hotelero el desarrollo parece ser un poco más tardío, acompañando los avances que se iban produciendo en el transporte aéreo.

A principios de los años '70 las grandes cadenas hoteleras empezaron a usar sistemas computarizados de reservas, para gestionar el inventario de sus habitaciones libres, como ya lo habían hecho anteriormente las compañías aéreas. Los primeros CRS sólo eran capaces de gestionar el inventario de un único hotel pero en 1987 aparece Holidex, de la compañía Holiday Inn, capaz de gestionar el inventario de todos los hoteles de la cadena de forma conjunta (Buhalis, 2003).¹⁵

La aparición de los microprocesadores y un mayor desarrollo de la computadora a partir de los años '80, además de facilitar la gestión de las empresas turísticas, crean la base de millones de usuarios que en una tercera etapa, la de la conectividad, pueden convertirse en consumidores y clientes potenciales.¹⁶

¹⁴ GOMEZ BAHILLO, C (2001): *"Desarrollo tecnológico y cambio social"*. [En línea] Scampus.com. Extraído en abril de 2009 desde <http://www.Scampus.com/leccion/desatecno>

¹⁵ BUHALIS, D. (2003) *"eTourism : information technologies for strategic tourism Management"*. Ed. Pearson (Financial Times/Prentice Hall). Londres. Pág 132.

¹⁶ LACRAMIOARA, L., MILLER M., RETZ P., MUSSO, V. y CAREBEAR, E. (2005). *"Las nuevas tecnologías en turismo"*. Documento presentado en 'Primer Encuentro Internacional sobre Turismo y Desarrollo'. Málaga, del 5 al 23 julio de 2007. Pág. 1. Extraído en mayo de 2009 desde <http://www.eumed.net/eve/resum/07-07/lc.htm>

El surgimiento de Internet en la década del '90 marca el comienzo de una nueva etapa que reforzará aún más los lazos que ya existían precedentemente entre las TIC y el Turismo. Ya desde sus comienzos Internet es definido por McNight y Bailey (1995) como *“un medio de comunicación, de distribución de información y de comercio electrónico que configura un sistema económico”*.¹⁷ Desde un enfoque organizativo Internet sería definida como: *“una red de redes internacional con capacidades que las organizaciones pueden usar para intercambiar información internamente o para comunicarse con otras organizaciones”*.¹⁸

Como lo marca Laura Lacramioara et al (2005) de la Universidad de Málaga en su investigación sobre las 'Nuevas Tecnologías en el Turismo', *“la actividad turística es atractiva para el desarrollo de tecnologías de información: el turismo es una actividad interterritorial que promociona y comercializa actividades ofrecidas lejos del lugar donde se encuentra el cliente y por otro lado, al formar parte de una actividad que involucra ocio y entretenimiento, necesita medios de promoción basados en medios audiovisuales que resulten atractivos”*.

1.8.4. DISTRIBUCIÓN EN TURISMO

Mayormente es conocida la definición de distribución en la comercialización de bienes que se refiere a un proceso formado por diferentes etapas por las que pasa un bien de consumo: desde su fabricación hasta su puesta a la venta. Ahora, tratándose de un bien físico está claro que el rol que cumplen los distribuidores es el de empaquetar, almacenar y transportar esos bienes desde su lugar de origen a su lugar de destino.¹⁹

Sin embargo, en cuanto a servicios se refiere y más específicamente dentro del sector turístico, el concepto de distribución toma otro significado, muy distinto al comúnmente aceptado en el mercado de bienes físicos.

El concepto de distribución en el turismo ha sido utilizado por muchos autores desde diferentes perspectivas. Tal es el caso de especialistas en Marketing más

¹⁷ MCKNIGHT L.W. y BAILEY, J.P. (1995); *“An Introduction to Internet Economics”*; en DE PABLO, R. (2004); *“Las nuevas tecnologías aplicadas al turismo”*. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid. Pág. 44.

¹⁸ LEVITT, L.. (1995); *“Comercial use of the Internet”*. En DE PABLO, R. (2004). Op. cit. Pág. 58.

¹⁹ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2000). *“Manual de Introducción al Turismo”*. OMT. Madrid. Pág. 316.

influenciados por el enfoque clásico de la distribución de bienes que han optado por negar la existencia de un proceso de distribución de servicios, ya que dada su condición de inseparabilidad entre el momento de producción y el de consumo²⁰ y la imposibilidad de ‘almacenar y transportar servicios’, tal concepto se reduciría simplemente a un canal de ventas.²¹

Por otra parte, la Organización Mundial del Turismo (2000) manifiesta su adhesión al concepto de comercialización turística en el cual se unifican los procesos de distribución y comunicación, aduciendo que ambas fases están estrechamente vinculadas y en ocasiones difícilmente delimitadas, con directa intervención de los intermediarios en ambos procesos.²²

Tal como lo explica Philip Kotler (1999) “*la competencia, el mercado mundial, las técnicas electrónicas de distribución y un producto perecedero han aumentado la importancia de la distribución*”.²³ Por tal razón, autores que adjudican mayor trascendencia a la distribución, la consideran ya no sólo un proceso sino también un sistema en sí mismo. Surge así el concepto de *Sistema de Distribución Comercial*; señalado por autores como Casares y Rebollo (1996)²⁴ y Kotler (1999), entre muchos otros; y asociado a éste el *Sistema de Distribución Turística* caracterizado por autores como Muñoz (1997)²⁵ y Alcázar Martínez (2002)²⁶.

1.8.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los eslabones fundamentales de un sistema de distribución son sus canales. Estos establecen la estructura de relaciones que se producen entre clientes, intermediarios y prestadores de servicios. Así, cada integrante individual del canal trabaja con el resto de los integrantes y el éxito del canal siempre dependerá de la existencia de un trabajo en conjunto, anteponiendo los intereses que hacen al buen

²⁰ DONNELLY Y GULTINAN (1986). “*Selecting Channels of Distributions for Services*”. En BUEL, V.P. Handbook of Modern Marketing. Ed. McGraw Hill. New York. Pág. 61.

²¹ CHIAS, J. (1991). “*El mercado son personas*”. Ed. Mc Graw-Hill. New York. Pág. 225.

²² ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2000). *Op. Cit.* Pág. 315.

²³ KOTLER, P., BOWEN, J. y MAKENS J. (1999) . “*Mercadotecnia para hotelera y turismo*”. Primera edición. Ed.. Prentice-Hall Latinoamericana. México, DF. Pág. 451.

²⁴ CASARES, J. Y REBOLLO. A. (1996). “*Distribución Comercial*”. Ed. Cívitas. Madrid. Pág 31.

²⁵ MUÑOZ OÑATE F. (2000). “*Marketing Turístico*”. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid. Pág. 447.

²⁶ ALCÁZAR MARTÍNEZ, B. (2002); “*Los canales de distribución en el sector turístico*”; Ed. ESIC. Madrid Pág. 36.

funcionamiento del canal, por sobre el interés individual de cada empresa.²⁷

En este contexto, tanto Middleton (1994)²⁸ como Miquel (1999)²⁹ han señalado la existencia de canales de distribución directa o canales ‘de nivel 0’, refiriéndose a aquellos donde no participa ningún tipo de intermediario, pero donde las funciones de distribución no están ausentes, si no que son asumidas por el propio prestador del servicio a través de sus propios recursos. Este enfoque demuestra que los canales de distribución pueden existir aún sin la presencia de intermediarios, y que el sistema de distribución en este caso se estructura en forma unilateral prestador-cliente.

Otras estructuras posibles, como lo explica Alcázar Martínez (2002), serían las que involucran uno o más niveles de intermediación, dependiendo del número de agentes que intervienen dentro de un canal de distribución.

1.8.6. COMERCIO ELECTRÓNICO Y TURISMO

En lo que respecta a las vinculaciones existentes entre comercio electrónico y turismo, se ha considerado conceptualmente la publicación realizada por la Organización Mundial del Turismo (2001)³⁰, en la cual se pone de manifiesto el extenso campo de investigación existente y los elementos que unen a ambos conceptos. Esta publicación es altamente valorada, por aportar un enfoque actualizado de las relaciones entre TIC y turismo, poniendo al comercio electrónico como punto de contacto decisivo entre ambos campos de investigación.

Algunos otros investigadores han resaltado el papel preponderante que hoy asume y asumirá en el futuro el comercio electrónico sobre los canales de distribución turística: entre los más destacados podemos citar a Dimitrios Buhalis (2002)³¹ quien analiza el futuro de los intermediarios turísticos y el impacto que sobre estos tendrá Internet.

²⁷ KOTLER, P., BOWEN, J. y MAKENS J. (1999). Op.Cit.. Pág. 453.

²⁸ MIDDLETON V.T.C. (1994); “Marketing in Travel and Tourism”; Ed. Butherworth. Woburn, Massachusetts. Pág. 244.

²⁹ MIQUEL, S.; PARRA, F.; LHERMIE, C. Y MIQUEL, M. J. (1999); “Distribución Comercial”; Ed. ESIC. Madrid. Pág 54.

³⁰ CONSEJO EMPRESARIAL OMT (2001). “Comercio electrónico y turismo. Guía práctica para destinos y empresas”. Ed. OMT. Madrid.

³¹ BUHALIS, D. y Licata, M. (2002); “*The future in the Tourism intermediaries*”. En: *Tourism Management Journal*, Volumen 23 (pp. 207-220). Ed. Elsevier Ltd. Londres.

También Peter O'Connor y Andrew Frew (2000)³² han estudiado los **canales de distribución electrónica**, concepto que intenta sintetizar todos los medios electrónicos de venta utilizados en el sector turístico. Específicamente, en el sector hotelero, Laura Fuente Moraleda (2003)³³ y Cristina Figueroa Domecq (2006)³⁴ entre otros, han descrito las diferentes tipologías de canales, agrupándolos y diferenciando unos de otros.

1.8.7. INTERNET Y EL CONSUMIDOR TURÍSTICO

En la actualidad, se puede acceder a diversos estudios que han examinado la actitud de los consumidores turísticos respecto de la utilización de las TIC. Entre los más recientes se destaca la encuesta sobre *“Hábitos de Información y Compra de los Viajeros”*³⁵, publicada en 2009 por el Instituto de Estudios Turísticos de España, en conjunto con Google Travel Spain y con la colaboración con las principales empresas turísticas de ese país. Específicamente, en lo que respecta al sector de alojamiento, el estudio indaga sobre las fuentes de información que utilizan los turistas con anterioridad a la búsqueda de alojamiento, los principales motivos para escoger alojamiento, como así también las modalidades y tipos de reservas, entre otros aspectos.

Otro estudio reciente es el que realizó Minube.com y The Cocktail Analysis, en colaboración con Turismo de Castilla-La Mancha (2009) titulado *“Estudio de Tendencias del Nuevo Viajero”*. Su objetivo ha sido *“explorar el nacimiento de un nuevo concepto de ‘viajero’ que nace estrechamente vinculado a Internet, que ha influido decisivamente en la forma de viajar”*³⁶. En el mismo se puede

³² O'CONNOR, P. y FREW, A. (2000); *“Evaluating electronic channels of distribution in the hotel sector: a delphi study”*. En: *Information Technology and Tourism*. Volumen 3. Nº3 (pp. 177-19). Ed. Cognizant Communication Corporation. New York.

³³ FUENTES MORALEDA L., FIGUEROA DOMEQ C. y BENDRAO BALTASAR M. (2003). *“La distribución electrónica de productos hoteleros y la importancia de los canales basados en Internet”*. En: *Revista Estudios Turísticos*. Nº 158 (pp. 67-78). Instituto de Estudios Turísticos. Madrid.

³⁴ FIGUEROA DOMEQ C. Y TALÓN BALLESTERO P. (2006). *“La gestión de la información en el sector hotelero madrileño: la inversión en TIC, la importancia de la conectividad y las características del hotel”*. Documento presentado en VI Congreso ‘Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones’. Málaga; 18, 19 y 20 de octubre de 2006. Extraído en mayo de 2009 desde http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec2006/paginas/articulos/actas_turitec_pdf/L16laconectividaddentrelastic.pdf

³⁵ INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS, MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO (1999). *“Hábitos de Información y Compra de los Viajeros”*. Extraído en julio de 2010 desde <http://www.lookinside.travel>

³⁶ MINUBE.COM y THE COCKTAIL ANALYSIS (2010). *“Observatorio de Viajes e Internet. Informe de resultados 1ª Oleada: Estudio de Tendencias del Nuevo Viajero”*. Hosteltur. Extraído en julio de 2010 desde: <http://www.hosteltur.com/categorías/documentos.html>

observar cómo los viajeros hacen uso de Internet desde que inician la búsqueda del destino, pasando por la elección y preparación del viaje; durante el viaje y posteriormente a haber concluido el mismo. De modo que Internet se configura como una fuente de información clave en las diferentes fases del viaje.

Por último, Juan Sobejano (2009), explica, en su artículo titulado “*Los distintos modelos del nuevo cliente turístico*”³⁷, la existencia de tres tipos básicos de consumidores turísticos:

- **Consumer:**
 - ♦ *Turista clásico.*
 - ♦ *Se limita a consumir el producto vacacional.*
 - ♦ *Deja en manos de profesionales el armado de sus vacaciones.*
 - ♦ *No suele utilizar Internet.*
 - ♦ *Acepta la compra de paquetes turísticos.*
- **Prosumer:**
 - ♦ *Crea el producto, desde que nace la necesidad del viaje.*
 - ♦ *Utiliza Internet para informarse y elegir los que le satisfacen.*
 - ♦ *Consulta opiniones de otros viajeros.*
 - ♦ *Utiliza muchas fuentes de información.*
 - ♦ *No suele utilizar paquetes, porque busca personalización.*
 - ♦ *Compra selectiva de servicios.*
 - ♦ *No es creador de contenidos en la Red.*
 - ♦ *No suele ser un cliente fiel, ya que busca la diversidad y la experimentación.*
- **Adprosumer:**
 - ♦ *Similar al Prosumer, pero más evolucionado.*
 - ♦ *Publicita e informa sobre el viaje y el producto turístico disfrutado.*
 - ♦ *Utiliza Internet de manera bidireccional, obteniendo información y generando contenidos.*
 - ♦ *Al igual que el Prosumer no suele ser demasiado fiel a un destino.*
 - ♦ *Aporta el valor de la fidelidad diferida, ya que es un cliente altamente referenciador.*

³⁷ SOBEJANO, J. (2009). “*Los distintos modelos del nuevo cliente turístico*”. Hosteltur. Extraído en julio de 2010 desde: http://www.hosteltur.com/noticias/58823_distintos-modelos-nuevo-cliente-turistico.html

1.9 MARCO TEÓRICO

Este apartado se introduce en los conceptos básicos que han de ser utilizados en este trabajo. En primer lugar, se adentra en conceptos generales que hacen a la base de los aspectos que se esgrimirán a lo largo de todo el estudio. En segundo término, procura definir las variables que intervienen sobre la unidad de análisis de la presente investigación: los hoteles independientes.

1.9.1. DEFINICIÓN DE LAS TIC

Un primer paso es definir las TIC desde su enfoque más genérico para así llegar a incorporar un concepto que sea de utilidad para el presente caso de aplicación. Por tanto se hará uso de las siguientes definiciones:

Según la Comisión de las Comunidades Europeas. *“Las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) es un concepto que se utiliza actualmente para hacer referencia a una amplia gama de servicios, aplicaciones, y tecnologías, que utilizan diversos tipos de equipos y de programas informáticos, y que a menudo se transmiten a través de las redes de telecomunicaciones”*.³⁸ Las TIC incluyen conocidos servicios de telecomunicaciones tales como telefonía, telefonía móvil y fax, que se utilizan combinados con soporte físico y lógico para constituir la base de una gama de otros servicios, como el correo electrónico, la transferencia de archivos de una computadora a otra, y, en especial, Internet, que permite que estén conectadas todas las computadoras, dando con ello acceso a fuentes de conocimiento e información almacenados en computadoras de todo el mundo. Algunas de las aplicaciones más comunes son las videoconferencias, los sistemas de tratamiento de la información, los inventarios de existencias, entre muchas otras. Existen tradicionales y nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Entre las primeras podemos citar la radio, la televisión y el teléfono como sus máximos exponentes y dentro las últimas encontramos los avances en comunicaciones móviles, las conexiones inalámbricas y los enlaces por satélite, entre otras.

³⁸ COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001). Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo; “Tecnologías de la información y de la comunicación en el ámbito del desarrollo. El papel de las TIC en la política comunitaria de desarrollo”. En COM (2000) 770 final. Publicado por Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas. Pág. 3. Extraído en abril de 2009 desde <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0770:FIN:ES:PDF>

Para Weigel y Waldburger (2004) *“las TIC son las tecnologías diseñadas para acceder, procesar y transmitir información. Son un medio y no un fin, ya que se constituye como herramientas que facilitan el aprendizaje, el desarrollo de habilidades y generación de productividad, lo que permite la inclusión a los mercados globales.”*³⁹

Ambas definiciones son válidas para este análisis, sin embargo acudiremos a una más sintética que es la aportada por la OECD (2000) al aducir que *“las TIC corresponden al conjunto de actividades que facilitan por medios electrónicos, el archivo, procesamiento, transmisión y despliegue interactivo de información”*⁴⁰

Tal como las definen González, Gisbert y otros (1996), por Nuevas Tecnologías hay que entender el *“...nuevo conjunto de herramientas, soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información. Su característica más visible es su radical carácter innovador y su influencia más notable se establece en el cambio tecnológico y cultural...”*.⁴¹

Vistos estos primeros conceptos, es importante precisar que la importancia de las TIC trasciende a la tecnología en sí misma, ya que su utilidad básica reside en el acceso al conocimiento, la información y las comunicaciones, todos estos, elementos cada vez más importantes en la interacción económica y social en los tiempos actuales.

1.9.2. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

La distribución en su definición general es entendida como *“la función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción y adquisición y consumo, abarcando el conjunto de actividades o flujos necesarios para situar los bienes y servicios producidos a disposición del comprador final (individuos u organizaciones) en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad adecuados”*⁴².

³⁹ WEIGEL, G. Y WALDBURGER, D. (2004). *“ICT4D: Connecting People for a Better World”*. Swiss Agency of Development and Cooperation (SDC) y Global Knowledge Partnership (GKP). Berna. Pág. 19.

⁴⁰ OECD. (2000). *“Understanding the Digital Divide”*. Organization for Economic Cooperation and Development. París. Pág. 28. Extraído en mayo de 2009 desde <http://www.oecd.org/dataoecd/38/57/1888451.pdf>

⁴¹ GONZÁLEZ, A. P.; GISBERT, M. Y OTROS (1996). *“Las nuevas tecnologías en la educación”*. En: SALINAS Y OTROS (Coords.) *“Redes de comunicación, redes de aprendizaje”*. Universitat de les Illes Balears; EEOS. Palma. Pág. 91.

⁴² DIEZ DE CASTRO E. Y NAVARRO GARCÍA A. (2004). *“Naturaleza de la distribución”*. En: DIEZ DE CASTRO E. (Coord). *“Distribución comercial”*, 3ra edición. Ed. McGraw-Hill. Madrid. Pág. 4.

Existen tres aspectos fundamentales que hacen a la trascendencia de un sistema de distribución comercial.

En primer lugar, se trata de un factor estructural dentro de las empresas, ya que las decisiones que se toman sobre el mismo pueden afectar el rendimiento de la empresa en su conjunto, siendo costoso cualquier reemplazo o modificación que sobre dicho sistema quiera hacerse a posteriori.

En segundo lugar podemos considerar la implicación que tiene un sistema de distribución sobre los costos totales y consecuentemente sobre los precios finales de un determinado producto.

Por último, se destaca la estrecha vinculación de la distribución sobre las demás herramientas del marketing-mix, lo cual presupone que ninguna decisión de marketing, ya sea promocional, de producto o de precios, podrá ser tomada sin evaluar, llegado el caso, cuáles son las características y restricciones de nuestro sistema de distribución comercial.⁴³

- **Distribución de bienes de consumo**

Se entiende por distribución de un bien de consumo “el proceso formado por todas aquellas etapas por las que pasa un bien desde que es fabricado y considerado válido para su puesta en el mercado, hasta el momento en que se pone a disposición del consumidor en el punto de venta”. Esta distribución es física y los encargados de que el producto llegue al consumidor en el momento que lo solicita, son los distribuidores quienes además buscarán ser eficientes en costos para que el producto pueda ser vendido al mejor precio posible.⁴⁴

- **Distribución de servicios**

A diferencia de la distribución de bienes de consumo, el marketing se ha ocupado en menor medida de investigar la distribución en los servicios. Algunos autores han llegado a negar la existencia de un proceso de distribución de servicios, considerándolo tan sólo como un canal de venta,⁴⁵ basándose fundamentalmente en el impedimento para almacenar y transportar un servicio. Sin embargo tal como lo explica Donelly (1976) desde un enfoque de marketing más amplio, podrá

⁴³ ARMARIO, M. (1993); “Marketing”. Ed. Ariel. Madrid. Pág. 268.

⁴⁴ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2000). *Op. Cit.* Pág. 315.

⁴⁵ CHIAS, J. (1991). *Op. Cit.* Pág. 225.

entenderse por distribución el “proceso mediante el cual un servicio se pone a disposición de uso por parte de sus usuarios potenciales”.⁴⁶ En el siguiente cuadro se resaltan las características propias de la distribución en el sector servicios.

Cuadro 1: La distribución en el sector servicios

CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN EL SECTOR SERVICIOS	
1.- Medida del rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las inversiones de capital varían ampliamente según diferentes servicios. ➤ No se requieren inventarios para la oferta. ➤ Elevados costes de personal.
2.- Organización del punto de venta.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Supervisión más especializada. ➤ Una mayor búsqueda de empleados de servicios. ➤ Menor rotación de personal.
3.- Producción de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayor énfasis sobre el control de la calidad. ➤ Mayor necesidad de analizar la satisfacción del consumidor. ➤ La calidad debe ser considerada entre todos los centros de prestación del servicio.
4.- Precios.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los servicios varían en costes, mayor dificultad de fijar precios. ➤ Mayores dificultades en la competencia en precios y promociones.
5.- Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayor dificultad en determinar el valor para el usuario. ➤ Más importante la presentación visual. ➤ La venta cruzada con bienes es importante. ➤ Mayor dificultad de comunicación mediante catálogos.
6.- Control.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El cliente es más sensible al contacto personal con los empleados. ➤ Mayor dificultad para captar clientes de la competencia.

Fuente: Stern y El-Ansary (1992, 579-580)

1.9.3. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

Formando parte del sistema de distribución comercial de servicios, la distribución en el sector turístico o distribución turística puede ser entendida desde sus aspectos singulares, entre los cuales podemos citar los siguientes:⁴⁷

- ♦ **Distanciamiento geográfico entre el consumidor potencial y el producto turístico.** Esto significa que este desajuste espacial impide al consumidor acceder fácilmente a dicho producto, lo cual hace necesario un sistema de distribución en el que participan intermediarios que son capaces de influir en la compra o elección final del consumidor hacia uno u otro producto.

⁴⁶ DONELLY J. (1976). “Marketing Intermediaries in Channels of Distribution for Services”. En: Journal of Marketing. Volumen 40. Pág 57. Ed. JSTOR. Ann Arbor, Michigan.

⁴⁷ ALCÁZAR MARTÍNEZ, B. (2002). *Op. Cit.* Pág. 19.

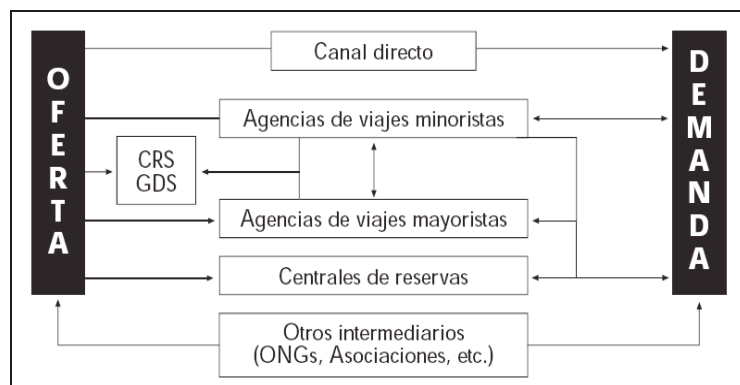
- ♦ **La amplitud potencial del mercado turístico.** Podemos decir que éste es un mercado “sin fronteras” y que difícilmente puede una empresa dar cobertura a su totalidad ya que éste ha tomado una dimensión de escala mundial.
- ♦ **Las propias características del producto turístico.** La intangibilidad y la inseparabilidad del producto turístico (simultaneidad entre el momento en que se produce y el momento en que se consume) pone de manifiesto la necesidad de información por parte de los consumidores potenciales al momento de decidir realizar un viaje. Éstos realizan la compra en un marco de incertidumbre mayor que cuando adquieren productos tangibles. La heterogeneidad del producto turístico plantea que dos servicios similares nunca podrán ser idénticos. Mientras que la caducidad implica que todo producto no consumido no podrá ser almacenado, o lo que es lo mismo, los servicios turísticos no pueden inventariarse.
- ♦ **El turismo es un negocio de información.** Desplazándose a lo largo del canal un flujo de información que se actualiza continuamente.

El sistema de distribución turística se define como *“la estructura que se forma en un mercado turístico por el conjunto de organizaciones con el objetivo principal de facilitar y poner a disposición de los posibles compradores los servicios de los distintos prestadores, realizando la concreción de la venta, confirmandola y efectuando su cobro”*⁴⁸.

A continuación se expone una figura que ilustra el funcionamiento del sistema de distribución turística tradicional.

⁴⁸ MUÑOZ OÑATE F. (2000). *Op. Cit.* Pág. 447.

Figura 1 - Estructura del sistema de distribución turística



Fuente: OMT (2000, p.242).

1.9.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

Desde su definición más genérica un canal de distribución ha de ser “*un mecanismo que ofrece suficiente información a la persona adecuada, en el momento adecuado, en el sitio adecuado, para posibilitar la toma de decisión a la hora de adquirir un producto y que permite al consumidor realizar una reserva y pagar por el producto adquirido*”⁴⁹.

Otra forma de entender un canal de distribución visto como un conjunto de organizaciones independientes que participan de un proceso que tiene por objetivo poner un producto o servicio a disposición de un consumidor o una empresa.⁵⁰

La estructura de un canal de distribución puede clasificarse ya sea por su longitud, haciendo referencia número de niveles de intermediación (canal directo, corto o largo), como por su amplitud, que hace referencia a la intensidad de la distribución o su grado de cobertura en el mercado (intensiva, selectiva o exclusiva).⁵¹

⁴⁹ GO, F. y PINES, R. (1995); “Globalization strategy in the hotel industry”; Ed. Routledge. Londres. Pág. 142.

⁵⁰ STERN, L. W. y EL-ANSARI, A. (1988); “Marketing Channels”, 3ra edición; Ed. Prentice Hall. New Jersey. Pág. 146.

⁵¹ ALCÁZAR MARTÍNEZ, B. (2002). *Op. Cit.* Pág. 47.

- ***Longitud del canal***

- ◆ *Canal directo:*

Es aquel en el que no existe ningún intermediario y donde el prestador de servicios turísticos se contacta y vende en forma directa al cliente. Un canal directo supone que la empresa que comercializa el servicio asume todas las funciones de la distribución. Ejemplo de esto puede ser el contacto telefónico o en un punto de venta de la empresa.

- ◆ *Canal corto:*

Todo canal en cuya cadena participa un solo tipo de intermediario de carácter minorista que permite la contratación del servicio por parte del cliente. Ejemplo de este tipo de intermediarios es una Agencia de Viajes minorista.

- ◆ *Canal largo:*

Se considera canal largo aquel en el cual participan dos o más tipos de intermediarios. En el sector turístico, el mayor exponente de canal largo es aquel en el cual participan los tour operadores (mayoristas) y agencias de viajes (minoristas), estableciendo un canal de dos niveles y por tanto una mayor distancia entre el prestador de servicios y el cliente.

- ***Amplitud del canal***

- ◆ *Distribución intensiva:*

Se busca el mayor grado de cobertura, mediante la extensión de los puntos de venta para mantener un alto volumen de ventas. Ej. Paquetes turísticos de venta masiva en agencias de viajes y otros múltiples canales.

- ◆ *Distribución selectiva:*

Este tipo de estrategia supone la elección de un número reducido de intermediarios que participarán del proceso de distribución, a los cuales se les exigen una serie de requisitos vinculados principalmente a la promoción del producto.

- ♦ *Distribución exclusiva:*

Aquí se utiliza a un solo intermediario al cual se le adjudica la exclusiva venta del producto. Esto permite al prestador del servicio turístico tener mucho más control sobre los precios y actividades promocionales que realiza el intermediario.

1.9.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN HOTELERA

La distribución de servicios de alojamiento está compuesta por una multiplicidad de canales. Estos se definen como *“toda vía mediante la cual un cliente puede realizar una reserva de habitación en un hotel”*⁵². Los mismos se clasifican en dos grandes grupos: los canales directos y los canales indirectos.

Entre los **canales directos**, según la forma en que el cliente accede a la reserva encontramos los siguientes:⁵³

- ♦ **Contacto producido en el propio lugar de prestación del servicio.** Cuando los clientes se presentan espontáneamente en las instalaciones del hotel.

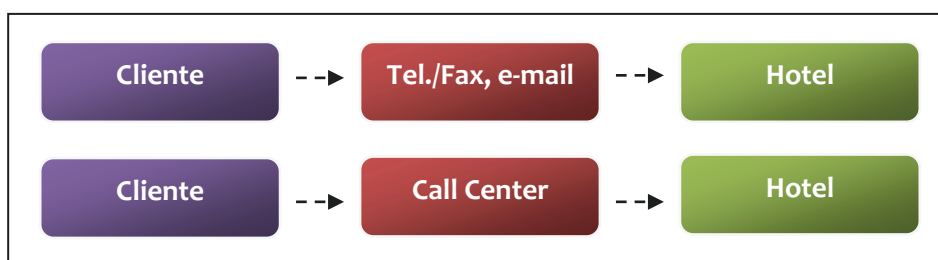
Figura 2: Contacto en el hotel



Fuente: Alcázar Martínez (2002, p.47). Elaboración propia.

- ♦ **Contacto producido en el lugar de origen del cliente.** Puede ser a través del Teléfono/Fax, correo electrónico o call center.

Figura 3: Contacto en el lugar de origen



Fuente: Alcázar Martínez (2002, p.48). Elaboración propia.

⁵² FUENTES MORALED A. L. *et al* (2003). *Op. Cit.* Pág. 70

⁵³ ALCÁZAR MARTÍNEZ, B. (2002). *Op. Cit.* Pág.47.

- ♦ **Contacto producido en puntos de venta del hotel.** Red de oficinas de venta en los principales mercados emisores, aeropuertos, etc.

Figura 4: Contacto en puntos de venta



Fuente: Alcázar Martínez (2002, p.48). Elaboración propia.

Finalmente, entre los denominados **canales indirectos**, con uno o más intermediarios, el más tradicional es aquel que contempla la siguiente combinación de intermediarios.

Figura 5: Canal de distribución tradicional



Fuente: Alcázar Martínez (2002, p.49). Elaboración propia.

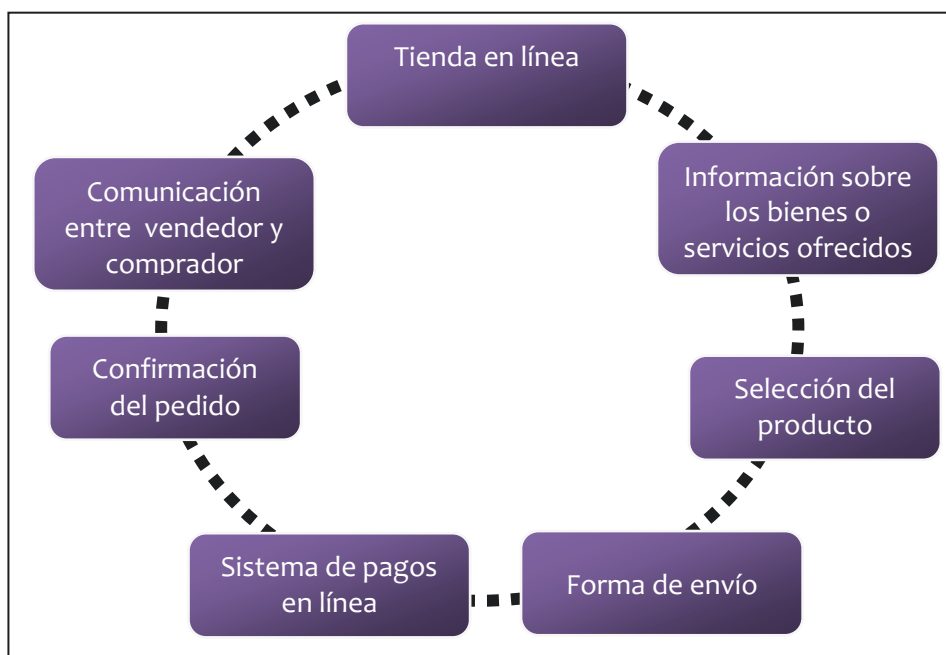
Existen también otras combinaciones no tradicionales de fuerte desarrollo, debido a la aparición de nuevos intermediarios, la mayoría de ellos surgidos a partir del uso masivo de Internet como vía de comunicación y el desarrollo del comercio electrónico (véase 1.9.7).

1.9.6. COMERCIO ELECTRÓNICO EN TURISMO

Existe una estrecha vinculación entre comercio electrónico y turismo. El comercio electrónico se define en forma genérica como *“cualquier tipo de transacción comercial de bienes y servicios llevada a cabo a través de medios electrónicos, más comúnmente a través de Internet”*⁵⁴. Para que el comercio electrónico pueda ser completado en su totalidad se requieren una serie de componentes básicos tal como se muestra a continuación:

⁵⁴ SOLÓRZANO A. y PHILLIPS B. (2006). *“Manual de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para Empresarios de MIPYMEs”*. I-Business. Managua. Pág. 68. Extraído en abril de 2009 desde http://bicu.uca.edu.ni/LibrosIstill/Manual_TIC_MIPYMEs.pdf

Figura 6: Principales componentes del comercio electrónico



Fuente: SOLÓRZANO Y PHILLIPS (2006, p.68). Elaboración propia.

Aspectos singulares del comercio electrónico

Quienes intervienen en el comercio electrónico (compradores y vendedores) actúan en un espacio virtual, no específico. Las operaciones comerciales se realizan a través de medios electrónicos y no están sujetas a un espacio físico. De este modo al concepto tradicional de mercado, se excluye la **función espacio** como un limitante. Así también el comercio electrónico suprime la **función tiempo** como un condicionante, debido a que por este medio las operaciones pueden realizarse las 24 horas del día, los 365 días del año.⁵⁵

Medios electrónicos

Son aquellos mediante los cuales se ejecutan las operaciones del comercio electrónico.⁵⁶ En la presente investigación el concepto de medios electrónicos se limita a todos aquellos medios digitales de comunicación tales como Internet, Intranet, Extranet o sistemas de intercambio electrónico (EDI). Se excluyen de dicho análisis, medios tales como el teléfono o el fax.

⁵⁵ GARIBOLDI, G.(1999). *"Comercio electrónico: conceptos y reflexiones básicas"*. Ed. BID-INTAL. Buenos Aires. Pág 4.

⁵⁶ GARIBOLDI, G.(1999). Op. Cit. Pág 4.

Agentes electrónicos

Son agentes no humanos que permiten el desarrollo del comercio electrónico en su conjunto. Conocidos también como robots, permiten realizar, mediante parámetros preestablecidos, una gran cantidad de funciones tales como buscar, comparar, negociar y completar operaciones, todo ello prescindiendo de la intervención de seres humanos.⁵⁷

Negocio electrónico

El negocio electrónico se ha definido como “la utilización de las tecnologías relacionadas con Internet para mejorar y transformar los procedimientos operativos más importantes”⁵⁸. Esto supone una mejora del negocio utilizando la conectividad. La Organización Mundial del Turismo ha expresado al respecto que “el negocio electrónico trata de aprovechar las oportunidades que ofrece una conectividad mejorada tanto externamente a través de Internet como internamente a través de intranets”⁵⁹.

Marketing electrónico

El marketing electrónico es una especialización del marketing que tiene por objeto optimizar las distintas formas de comunicación a través de Internet y otros medios electrónicos, a fin de alcanzar los mercados objetivo y obtener rentabilidad.⁶⁰

Conectividad

Tal como lo expresan Figueroa Domecq y Talón Ballesteros (2006) “disponer de tecnologías es una condición necesaria pero no suficiente, siendo la conectividad entre las mismas un factor de máxima importancia”⁶¹. Por tanto la conectividad, entendida como el vínculo entre las TIC y los procesos de gestión tiene por objetivo unificar toda la información en una sola base de datos a fin de mejorar la gestión del hotel. La conectividad supone reducción de costos, agilización de tareas, conocimiento de las necesidades del cliente, etc.

⁵⁷ GARIBOLDI, G.(1999). Op. Cit. Pág 4.

⁵⁸ CONSEJO EMPRESARIAL OMT (2001). Op. Cit. Pág. 21.

⁵⁹ CONSEJO EMPRESARIAL OMT (2001). Op. Cit. Pág. 21.

⁶⁰ CONSEJO EMPRESARIAL OMT (2001). Op. Cit. Pág. 21.

⁶¹ FIGUEROA DOMEQ, C. y TALÓN BALLESTERO, P. (2006). Op. Cit. Pág. 3.

Entre los procesos de gestión que exigen mayor conectividad encontramos los siguientes:

- ♦ **PMS.** Por sus siglas en inglés Property Management System o Sistema de Gestión de la Propiedad (SGP). Son programas informáticos de gestión hotelera que permiten automatizar un conjunto de tareas vinculadas a la prestación de servicios de un hotel, incluyendo tanto las tareas del front-office como las del back-office.⁶²
- ♦ **Y&RM.** Por sus siglas en inglés Yield and Revenue Management. “Es una técnica de gestión de la rentabilidad en hotelería que consiste en aplicar diferentes tipos de tarifas según el tipo de demanda, atendiendo a sus características y comportamiento, con el objetivo de maximizar las tarifas cuando la demanda excede de la oferta o maximizar la ocupación cuando la oferta excede a la demanda”.⁶³
- ♦ **CRM.** Por sus siglas en inglés Custom Relationship Management o Gestión de las Relaciones con los Clientes (GRC). Es un método de acabado reconocimiento entre los especialistas de Marketing por su eficacia y rentabilidad que permite incrementar el potencial de ventas y fundamentalmente la fidelidad del cliente para con la empresa. Uno de las conceptualizaciones más precisas sobre CRM es la que aporta Nykamp Consulting Group al definirlo como “hacer óptimos todos los contactos con los clientes o posibles clientes”.⁶⁴
- **CRS.** Sistemas Centralizados de Reservas (véase 1.9.8).

⁶² FIGUEROA DOMEQ, C. y TALÓN BALLESTERO, P. (2006). Op. Cit. Pág. 3.

⁶³ MIGUEL, M., OLMEDA, I. y FERNÁNDEZ, E. (1999). “Sistemas de predicción para la demanda de plazas hoteleras: el proyecto PLAZA”. Ponencia presentada en Congreso ‘Turismo y Tecnologías de la información y las comunicaciones: Nuevas tecnologías y calidad’. Málaga; 15, 16 y 17 de septiembre de 1999. Pág. 12. Extraído en junio de 2009 desde <http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec99/pdf/ep2.pdf>

⁶⁴ CONSEJO EMPRESARIAL OMT (2001). Op. Cit. Pág. 23.

Implicaciones de comercio electrónico en las empresas turísticas

En lo que respecta a los viajes, el comercio electrónico en Internet ha ganado espacio principalmente en aquellos países en donde éste ha tenido mayor desarrollo. Sus implicancias ya comienzan a marcar cambios substanciales en la comercialización de los productos turísticos por parte de las empresas del sector.

El uso del comercio electrónico ha influido significativamente en los componentes del marketing de empresas turísticas. La principal implicada es la promoción del producto o servicio. Los productos son ofertados con mayor cantidad de información audiovisual a través de Internet.⁶⁵

Para todas las empresas del sector turístico y especialmente dentro del sector hotelero, Internet se configura como un canal alternativo de distribución. Son numerosas las ventajas de las que puede beneficiarse cualquier establecimiento hotelero, respecto a los canales tradicionales. Entre ellas se destacan:⁶⁶

- ♦ **Reducción de costos en el proceso de transmisión de información.** Los costos en comunicación por Internet llegan a ser en algunos casos gratuitos para las empresas o a costos muy bajos comparativamente con los medios tradicionales existentes hasta entonces. Los portales turísticos y guías on line son unos de los principales medios con que cuentan los pequeños hoteles para comunicar su oferta.
- ♦ **Velocidad en la comunicación.** La facilidad de comunicación que suponen las nuevas herramientas asociadas a Internet (e-mail, chat, telefonía IP, video conferencias, etc.) posibilitan a los clientes acceder de forma mucho más directa al prestador que están buscando y obtener rápidas respuestas a sus consultas.
- ♦ **Direccionalidad.** Internet permite que una empresa pueda dirigirse individualmente a los consumidores en sus comunicaciones de comercialización ya que cada vez que un usuario visita su sitio web, el servidor puede almacenar información del usuario. Esto permite una mayor

⁶⁵ ABELLA GARCÉS, S.; PÉREZ PREZ, M.; MARTINEZ SÁNCHEZ, A. (2002). "El sector turístico y el comercio electrónico". En: Boletín Económico de ICE. Nº 2733. Pág. 32. Extraído en mayo de 2009 desde http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/BICE_2733_3141_847A44DAF67C34B3BCA33D62C3224413.pdf

⁶⁶ AVANTUR (2000). "Posibilidades del turismo en Internet". En: Informes y análisis del turismo en Internet. Nº1. Pág. 3. Extraído en mayo de 2009 desde <http://www.avantur.com>

personalización del mensaje que quiere transmitir el emisor. Esto significa que es posible adaptar las características del servicio ofertado a los intereses individuales de cada consumidor y así hacer más eficientes los esfuerzos de comercialización.

- ♦ **Interactividad.** En la Red el cliente es un participante activo, dado que es éste quien va en busca de un producto/servicio específico con ciertas características, dispone por tanto de un mayor control sobre la información que selecciona y sobre el proceso de compra. También permite al consumidor comparar información de un amplio abanico de destinos, vuelos, alojamientos y servicios de ocio. Lo que marca la diferencia es la capacidad de la empresa de responder a las solicitudes de información del usuario.
- ♦ **Accesibilidad.** Una de las mayores ventajas de Internet es la exposición permanente (“todos los días, a toda hora”) y la capacidad de alcanzar de una manera global los mercados (“en todo lugar”), permitiendo a una pequeña empresa poner su oferta al alcance de consumidores potenciales en todo el mundo. Esto es algo altamente valorado en turismo.
- ♦ **Flexibilidad.** Internet permite a los oferentes mantener a los consumidores informados acerca de nuevas ofertas, modificaciones de precio y disponibilidad en tiempo real. Esto lo hace más flexible que un catálogo físico, dado que permite a los hoteles cargar o modificar información e inmediatamente ponerla a disponibilidad del consumidor.
- ♦ **Reducción de costos de distribución.** Las reservas on line y los sistemas de pago electrónicos permiten reducir significativamente los costos de ventas. Por otro lado la conexión directa entre productor y consumidor, supone una disminución en costos derivados de otros canales de distribución caracterizados por la intermediación. Sumado a todo esto la Red permite ahorrar elevados costos en promoción a través de los medios tradicionales, gracias a su capacidad de comunicación.

1.9.7. CANALES DE DISTRIBUCIÓN ELECTRÓNICA

Ya hemos explicado las bases fundamentales de la distribución turística y canales de distribución y se han exhibido algunas de las tipologías de intermediarios que pueden participar del proceso de distribución de un hotel. Sin embargo, existe un conjunto de canales no tradicionales que en la última década han transformado el sistema de distribución turística. Estos canales utilizan medios electrónicos para la transmisión de la información y por esa razón se los denominan canales de distribución electrónica. Estos pueden clasificarse en tres grandes grupos:⁶⁷

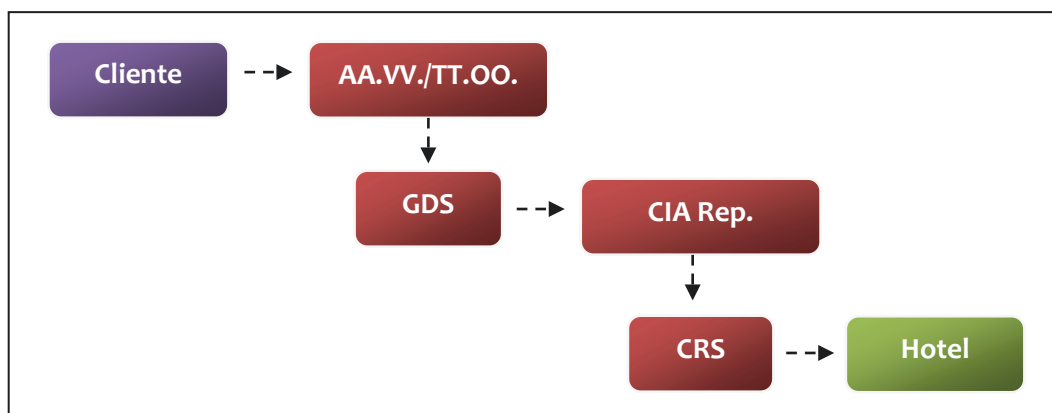
- ***Sistemas de distribución global (GDS)***

Los GDS pueden definirse como aglutinadores e integradores de la oferta. El rol principal de los GDS como intermediarios tecnológicos ha sido su presencia especialmente en la comercialización de billetes aéreos. La diferencia fundamental de los GDS respecto a los CRS (*véase Centrales de reserva*), ha sido su apertura hacia el resto de los intermediarios del canal, con lo cual ha puesto a disposición de las agencias de viajes el acceso a los inventarios de las aerolíneas y la posibilidad de realizar las reservas directamente en base a la disponibilidad existente. Actualmente, además de la gestión de plazas y precios en vuelos los GDS ofrecen a las agencias de viaje la posibilidad de efectuar reservas de hoteles, alquiler de coches, compra de pasajes de trenes, entradas a espectáculos y otros servicios en todo el mundo.

Los hoteles utilizan dos tipos de intermediarios para su conexión a los GDS. En primer lugar encontramos los switch, que son empresas que ofrecen al hotel la conexión técnica con el GDS (ej. Wizcom y Pegasus). En otro orden se encuentran las compañías de representación las cuales agrupan pequeños hoteles sin capacidad de abonar la cuota de registro por si solos y permitiéndoles el ingreso al GDS a cambio de una cuota más baja, amparados por compañías como Leading Hotels of the World, Utell y Keytel, entre otras.

⁶⁷ O'CONNOR, P. y FREW, A. J. (2002); "The future of hotel electronic distribution system: experts and industry perspectives". En: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Magazine. Volumen 43. Nº 3. Pág. 34. Extraído en mayo de 2009 desde <http://www.harald-roebig.de/SCE/Literature%20Research%20Papers/electronic%20distribution.pdf>

Figura 7: Canal de distribución GDS



Fuente: O'CONNOR, P. y FREW, A. J. (2002, p.37). Elaboración propia

- **Sistemas de Gestión de Destinos (DMS)**

Los DMS (Destination Management Systems) fueron definidos por Sheldon (1993)⁶⁸ como “sistemas que centralizan la oferta de una zona turística concreta, mediante las tecnologías de la información”. Un DMS implica la existencia de un espacio virtual donde se encuentran la oferta y la demanda, de modo que existe un conjunto de información organizada de manera tal que posibilita acceder en forma interactiva, seleccionar los servicios requeridos y contactar directamente a los distintos prestadores. Actualmente este concepto puede asociarse mayormente a aquellos portales de Internet donde se presenta la información de uno o más destinos de la región y en los cuales se incorpora un sistema de consultas o reservas directas a los prestadores locales de servicios turísticos mediante formularios u otros instrumentos de consulta (ej. **bonjourquebec.com** y **terrainka.com**).

Un Sistema de Gestión de Destinos puede ser un vehículo de comunicación y cooperación entre las empresas y organizaciones turísticas del destino, para crear, gestionar, promocionar y comercializar su oferta.

Figura 8: Canal de distribución DMS



Fuente: SHELDON, P. (1993, p.198). Elaboración propia

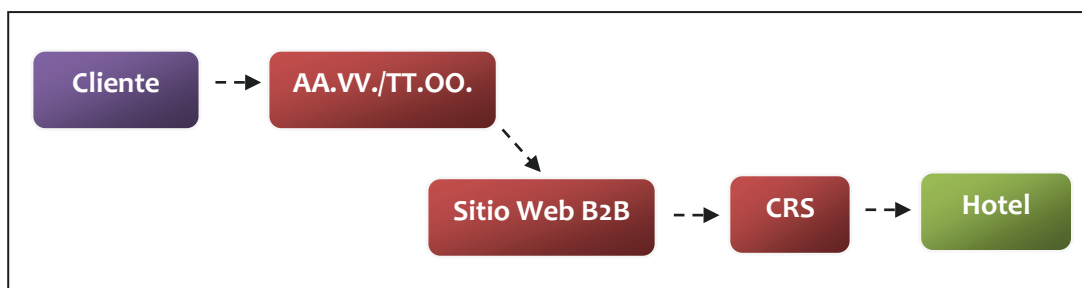
⁶⁸ SHELDON, P. (1993). “Destination Information”. En: Annals of Tourism Research. Volumen 2. Nº 4. Pág. 168.

- **Sistemas de distribución basados en Internet (IDS)**

Los IDS “son sistemas de distribución que utilizan a Internet como único medio de transmisión de información”⁶⁹. Un IDS actúa como un canal de distribución. En algunos casos integrados por actores que participan activamente como intermediarios (Ej. agencias de viajes virtuales) y en otros como un canal directo hacia el cliente donde se establece un enlace de venta directa con el CRS de un hotel por medio de su sitio web. Internet participa del proceso de distribución de forma indudable, permitiendo a los hoteles contar con un canal a través del cual hace llegar su marca y producto a un mercado mucho más amplio y a un costo relativo más reducido, respecto de otros canales. Un canal IDS puede tomar las siguientes formas:⁷⁰

Aplicaciones B2B. Este tipo de aplicaciones posibilitan la transacción mediante sitio web, pero sólo por parte de otras empresas (Business to Business). De este modo los hoteles reciben reservas generadas por agencias de viaje o empresas corporativas, facilitando además la realización de pedidos y compra de insumos a sus proveedores mediante estas mismas aplicaciones.

Figura 9: Canales IDS con aplicaciones B2B



Fuente: FUENTES MORALED A et al (2003, p.72). Elaboración propia

Aplicaciones B2C. Tanto en cadenas hoteleras como en hoteles independientes el desarrollo de sitios web con aplicaciones B2C (Business to Consumer) posibilitan la transacción directa con el consumidor final.

⁶⁹ FUENTES MORALED A L., FIGUEROA DOMEQ C. y BENDRAO BALTASAR M. (2003). “La distribución electrónica de productos hoteleros y la importancia de los canales basados en Internet”. En Revista Estudios Turísticos. Nº 158. Pág. 71

⁷⁰ FUENTES MORALED A L., FIGUEROA DOMEQ C. y BENDRAO BALTASAR M. (2003). Op. Cit. Pág. 72

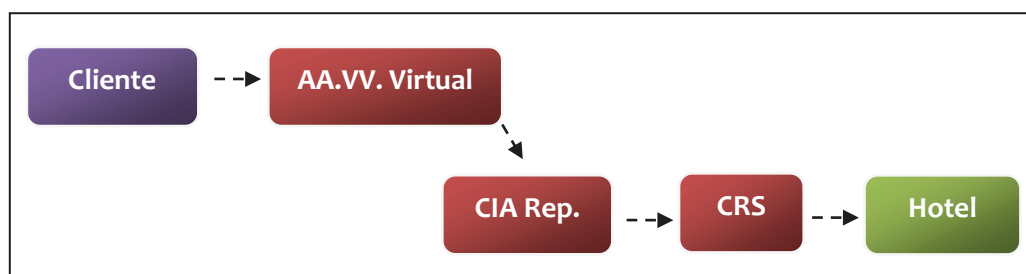
Figura 10: Canales IDS con aplicaciones B2C



Fuente: FUENTES MORALED A et al (2003, p.73). Elaboración propia

Agencias de viajes virtuales. Son aquellas que operan exclusivamente vía Internet. Estas permiten al viajero cotizar un conjunto de servicios combinados, comparando precios y organizando su propio itinerario. Las agencias de viaje virtuales pueden manejar sus propias bases de datos, en este caso actuando como tour operadores, ya que realizan venta directa al público, pero también permiten acceso a sus bases de datos a otras agencias virtuales que no poseen sus propias bases de datos. Al igual que como lo hacen con los GDS, los hoteles independientes que buscan exhibir su producto en la oferta de las agencias virtuales, suelen utilizar compañías de representación (Ej. Otedis, Supranational), permitiéndoles reducir los costos de ingreso.

Figura 11: Canales de distribución IDS mediante Agencias de Viajes Virtuales



Fuente: FUENTES MORALED A et al (2003, p.73). Elaboración propia

1.9.8. CENTRALES DE RESERVA

Como hemos visto en cada uno de los canales de distribución electrónica, hay un elemento común que rige a todos ellos es la existencia de un Sistema de Centralización de Reservas (CRS, por sus siglas en inglés).

No obstante, los CRS pueden ser clasificados en dos tipos:

♦ **Sistema de Centralización de Reservas propiedad del hotel**

Funciona como una oficina de reservas centralizada administrada por el hotel, vinculada directamente al departamento comercial u oficina de reservas. Además de generar un registro de las reservas efectuadas a través de los distintos canales, estos sistemas permiten llevar el conocimiento exacto de inventario de habitaciones, precios, promociones especiales, convenios con intermediarios, etc.⁷¹ Los CRS son un eslabón básico en la cadena de distribución a través de medios electrónicos, ya que funcionan como el nexo más cercano al hotel y permite a los demás participantes del canal disponer de información actualizada de plazas disponibles, características de las habitaciones y servicios ofrecidos, así como dar la posibilidad de confirmar reservas⁷². Suelen estar conectadas a GDS, IDS, call centers, etc. Entre los CRS más desarrollados del mundo encontramos el Voyager CRS 3.0 de Cendant Travel Distribution Services.

♦ **Central de reserva independiente**

Son de propiedad de empresas que gestionan las reservas de hoteles en destinos de todo el mundo y a las cuales el hotel paga una cuota mensual, pudiéndose también pagar un dispendio anual y una comisión por cada reserva realizada a través de dichas centrales (ej. Hotusa, Keytel, Transhotel, entre muchas otras). Este tipo de central de reserva no es exclusiva del sector alojamiento. Entre las centrales independientes podemos distinguir distintos tipos de centrales según si comercializan uno o más productos y con uno o más proveedores. Inclusive en ocasiones se crean en forma de redes o consorcios especializados en un solo tipo de alojamiento o servicio.⁷³

⁷¹ FIGUEROA DOMEQ, C. y TALÓN BALLESTERO, P. (2006). Op. Cit. Pág. 3.

⁷² BIGNÉ J.E., FONT X., ANDREU L. (2000). "Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo". Edit. ESIC. Madrid. Pág 370.

⁷³ BIGNÉ J.E., FONT X., ANDREU L. (2000). Op. Cit. Pág 371.

1.9.9. ESTRUCTURAS DE GESTIÓN DE HOTELES

La estructura de gestión de un hotel está muy vinculada a su estructura empresarial. En primera instancia pueden diferenciarse entre aquellos hoteles gestionados por sus propietarios, conocidos como *hoteles independientes*, y aquellos gestionados en forma agrupada y unificada, formando parte de *cadena hoteleras*.

♦ Hoteles independientes

Son establecimientos de gestión independiente. En algunos casos pueden permitirse el agrupamiento con otros establecimientos, pasando a denominarse hoteles de gestión independiente agrupada.

- *Hoteles de gestión independiente*: Aquí el hotel busca mantener la independencia total en su gestión, evitando que exista en ella intervención alguna por parte de agentes externos.
- *Hoteles de gestión independiente agrupada*: Estos son hoteles que han decidido mantener su independencia pero que buscan optimizar su gestión mediante colaboración con otros hoteles. Esto ha dado lugar a la aparición de agrupaciones de hoteles de gestión independiente que participan conjuntamente, principalmente en aspectos vinculados a la promoción y distribución conjunta de sus hoteles.

♦ Cadenas hoteleras

En otra instancia, podemos identificar otro grupo de establecimientos conformado por hoteles de gestión dependiente agrupada que engloban, mediante una gestión unificada, a un conjunto de hoteles situados en destinos diferentes, vinculados a una misma compañía. Estos forman parte de las que comúnmente denominamos cadenas hoteleras. Ahora bien la estructura empresarial de las cadenas hoteleras puede variar tal como lo acreditan Vogeler y Hernández (2000):⁷⁴

- *Hoteles en propiedad*. La cadena hotelera es dueña de las empresas de alojamiento sometidas a una misma gestión y dirección. Aquí el grado de

⁷⁴ VOGELER RUIZ, C. Y HERNÁNDEZ, A. (2000); "El Mercado Turístico. Estructura, Operaciones y Procesos". Centro de Estudios Ramón Areces. Pág. 345.

dependencia es total.

- *Hoteles en arrendamiento.* La cadena hotelera alquila el total de la empresa de alojamiento en pleno funcionamiento al propietario de la empresa. El propietario es arrendador y la cadena hotelera arrendataria, adquiriendo la posesión de la empresa por un período determinado de años.
- *Hoteles en franquicia.* La cadena hotelera actúa en este caso como franquiciador, cediendo al franquiciado su nombre, imagen de marca, logotipo, conocimientos y know how en las diferentes áreas. Todo ello a cambio de un canon que puede ser fijo o una combinación entre fijo y variable. Quien adquiere la posesión de la empresa es el franquiciado que asumirá todo los riesgos de su gestión como propios.
- *Hoteles en gestión o control de management.* La cadena se obliga a administrar y gestionar un hotel en nombre y por cuenta y riesgo de su propietario, sirviéndose para ello del conocimiento, las técnicas de gestión y la imagen de marca. A cambio el titular del hotel, recibe una remuneración económica en función de los beneficios obtenidos.

1.10 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS A APLICAR

El presente estudio es de tipo exploratorio. *“Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”*⁷⁵

Este trabajo adopta el método analítico, con esquema de diseño de campo, el cual comprende:

- **Recolección de datos en fuentes secundarias**
Información bibliográfica e informes estadísticos.
- **Obtención de datos desde fuentes primarias**
Entrevistas semi-estructuradas y observación directa.
- **Análisis e interpretación de la información obtenida**
- **Conclusiones**

En pos de alcanzar los objetivos de la presente investigación, se ha utilizado un diseño de estudio de casos. Lo peculiar de este diseño de investigación es *“el estudio profundizado y exhaustivo de uno o muy pocos objetos de investigación, lo que permite obtener un conocimiento amplio y detallado de los mismos”*⁷⁶.

Se basa en la idea de que, si estudiamos con atención cualquier unidad de un conjunto determinado estaremos en condiciones de conocer algunos aspectos generales de éste. Con ello tendremos una perspectiva, una reseña general que orientará provechosamente una búsqueda posterior, más sistemática y orgánica. Esta suposición se muestra como válida en la gran generalidad de los casos.

“La utilidad de los estudios de caso es mayor cuando se trata de realizar indagaciones exploratorias. Son muy flexibles y adecuados para las fases iniciales de una investigación sobre temas complejos, para formular hipótesis de trabajo o reconocer cuales son las principales variables involucradas en una situación”.⁷⁷

La base del estudio es una muestra compuesta por un total de 15 hoteles situados

⁷⁵ HERNANDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P. (2006). *“Metodología de la Investigación”*. Ed. Mc Graw Hill, México. Pág. 115.

⁷⁶ SABINO, C. (1996). *“El proceso de investigación”*. Lumen-Hvmanitas. Segunda Edición. Pág. 114.

⁷⁷ SABINO, C. (1996). *Op. Cit.* Pág. 114.

en el ejido urbano de la ciudad de Mar del Plata, abarcando hoteles 1, 2, 3, 4 estrellas y apart hoteles. De este estudio se desprenden una serie de conclusiones que darán lugar a la elaboración de un informe de pre-diagnóstico en cual se identificarán las principales restricciones y las oportunidades que se le presentan a los establecimientos hoteleros independientes en función de los resultados obtenidos.

Se emplearán las siguientes técnicas para la obtención y el análisis de los datos.

Entrevistas semi-estructuradas. Se efectúa una entrevista guiada o pauta a los gerentes generales, gerentes comerciales o, en su defecto, personas que ocupen otros puestos dentro de la organización, considerando que éstas posean el conocimiento necesario acerca de las características del establecimiento y las distintas funciones que componen el proceso de gestión del hotel (ver modelo de entrevista en anexos).

Mediante entrevistas realizadas en forma directa a gerentes o encargados de los hoteles que forman parte de la muestra, se podrá obtener información acerca de diversos aspectos que hacen a las características y organización del hotel, explorando especialmente aquellos elementos considerados potencialmente útiles en relación al consecuente análisis del objeto de estudio.

Observación directa. Se utiliza esta técnica para evaluar aspectos referidos a la utilización de herramientas de Internet: evaluación de los sitios web de los hoteles bajo análisis, relevamiento de tarifas y servicios ofrecidos.

Tanto a los fines de extraer datos adicionales que aporten mayor información sobre las características del hotel, como así también en función evaluar el sitio web desde la posición del usuario, se utiliza la técnica de observación, basada en la navegación de los sitios web de los hoteles incluidos en la muestra. Mediante dicha observación se completa un formulario preestablecido a los fines de poder evaluar, bajo un criterio unificado, la información que surja a raíz de las observaciones efectuadas.

Otras técnicas de recolección de datos. En casos especiales en los que las fuentes anteriores no sean suficientes se podrá utilizar la consulta por teléfono o correo electrónico para completar los datos requeridos.

CAPÍTULO 2

DESARROLLO

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1.1 BREVE DESCRIPCIÓN DEL DESTINO

La localidad de Mar del Plata posee alrededor de 650.000 habitantes. Se encuentra ubicada sobre el Océano Atlántico a 404 km. de la ciudad de Buenos Aires. La ciudad se extiende a lo largo de 47 km. de costa. El clima es templado con máximas promedio en verano que oscilan en 26° C. y mínimas promedio en invierno de 13° C.

Los accesos más importantes por vía terrestre son la Autovía 2 y el Ferrocarril desde Buenos Aires, la RN N° 226 desde Balcarce, la RN N° 11 tanto desde Villa Gesell como desde Miramar. Más de cincuenta compañías de buses conectan la ciudad con el resto del país. El viaje desde Buenos Aires dura aproximadamente cinco horas.

El acceso por vía aérea es posible gracias a las compañías Aerolíneas Argentinas y LADE que operan diferentes destinos nacionales con varios vuelos semanales que aumentan durante la temporada de verano. El Aeropuerto Internacional Astor Piazzolla, está situado a sólo 10 minutos del centro de la ciudad.

Con relación a los sectores productivos tradicionales existentes, la economía del partido está fuertemente liderada por el sector servicios, dentro del cual el sector turístico aparece como prioritario por las características naturales de la ciudad.

Además del tradicional producto de Sol y Playa, aparecen con creciente magnitud otras opciones no tradicionales: el Turismo Urbano de Fines de Semana Largos en consideración de la diversidad de oportunidades recreativas, el turismo de Reuniones y Congresos en consideración de la capacidad instalada y las condiciones propicias y el Turismo Natural y Rural en relación con la singularidad del entorno paisajístico.

Se puede elegir entre más de 550 hoteles donde alojarse en Mar del Plata. En toda la ciudad pero sobre todo en la franja costera hay hoteles para todos los presupuestos: Hoteles de lujo, con importante gastronomía y Spa, Clubes de Playa, Aparts hoteles, Hoteles de categoría media, Hosterías, Alojamiento en estancias y fincas rurales hasta los económicos residenciales. La oferta de alojamiento se completa con propuestas gastronómicas, turismo de aventura, excursiones, entradas para espectáculos, traslados a balnearios asociados, cabalgatas, golf, pesca embarcada, buceo, y una amplia oferta de entretenimientos para niños y jóvenes.

2.1.2 DATOS SOBRE EL MERCADO TURÍSTICO

Según los datos del EMTUR, en su informe sobre el Estudio de Demanda 2008-2009⁷⁸, podemos identificar las características principales del mercado turístico de Mar del Plata, destino en gran parte ligado al mercado interno.

En el período comprendido entre el 15 de diciembre de 2008 al 15 de marzo de 2009, según la información del EMTUR, arribaron a la ciudad 3.160.728 turistas. El principal centro emisor es el área metropolitana de Buenos Aires, representando aproximadamente un 42% sobre el total de arribos. En segundo término, el 29% provino de Capital Federal y en menor medida se identifican flujos desde otras localidades del país, destacándose las localidades del interior de Buenos Aires (14%), Santa Fé (3,7%), Mendoza (3,4%), Córdoba (2%) y Tucumán (1,8%).

Si se analizan los datos disponibles en tanto la composición del grupo, el segmento más significativo es el de familias con niños en edad escolar (64%), seguido por matrimonios y parejas solos (19%) y grupos de amigos (9%). Según la edad se destaca el segmento de adultos jóvenes, que va desde los 25 a los 40 años, seguido por el de adultos mayores, desde 51 a 65 años.

En cuanto al nivel de ingresos se ha registrado que el 27,6 % cuenta con un ingreso por grupo familiar que va desde los \$ 3500 a los \$ 5000., mientras que el 25,1 % cuenta con un ingreso por grupo familiar de entre \$2500 y \$3500.

En cuanto al nivel socioeconómico de quienes visitan la ciudad, prevalece el segmento correspondiente al Nivel C3 (Medio Bajo) conformado por empleados,

⁷⁸ ENTE MUNICIPAL DE TURISMO DE MAR DEL PLATA (2009). "Estudio de Demanda 2008-2009". EMTUR.

jefes de empresas pequeñas y medianas, cuentapropistas ocupados plenos, docentes primario/secundario ocupados plenos, y jubilados/pensionados con educación terciaria completa.

El principal medio de transporte es el automóvil (73,6%) y en segunda medida el ómnibus (22,2%).

La modalidad de alojamiento mayormente utilizada es la vivienda propia (37%), seguida muy de cerca por la vivienda alquilada (31,6%). En tercer lugar se ubican las viviendas de familiares y amigos (15,6%) y los hoteles (15,3%).

En cuanto a la modalidad de contratación de servicios turísticos, el 90,2% contrató los mismos en forma independiente (sin ningún intermediario), el 5,8% a través de gremios u obras sociales, y sólo el 4% por medio de agencias de viajes.

2.1.3 DATOS SOBRE EL SECTOR HOTELERO EN MAR DEL PLATA

Habida cuenta la imposibilidad de contar con datos elaborados sobre procedimientos confiables, se han tenido que considerar la información que resulta de la Encuesta de Ocupación Hotelera efectuada por INDEC⁷⁹. Para el presente estudio, se tomaron los datos correspondientes a la Ciudad de Mar del Plata en el período que va desde abril de 2008 a marzo de 2009.

Oferta hotelera

La ciudad de Mar del Plata cuenta, en temporada alta con un total de 575 establecimientos que prestan servicio de alojamiento, de los cuales 382 (el 66%) son hoteles y los 193 (el 34%) restantes son establecimientos para-hoteleros.

El sector hotelero está compuesto por 299 hoteles de categorías 1 y 2 estrellas (78%), 65 hoteles 3 estrellas (17%) y 18 de entre 4 y 5 estrellas (5%).

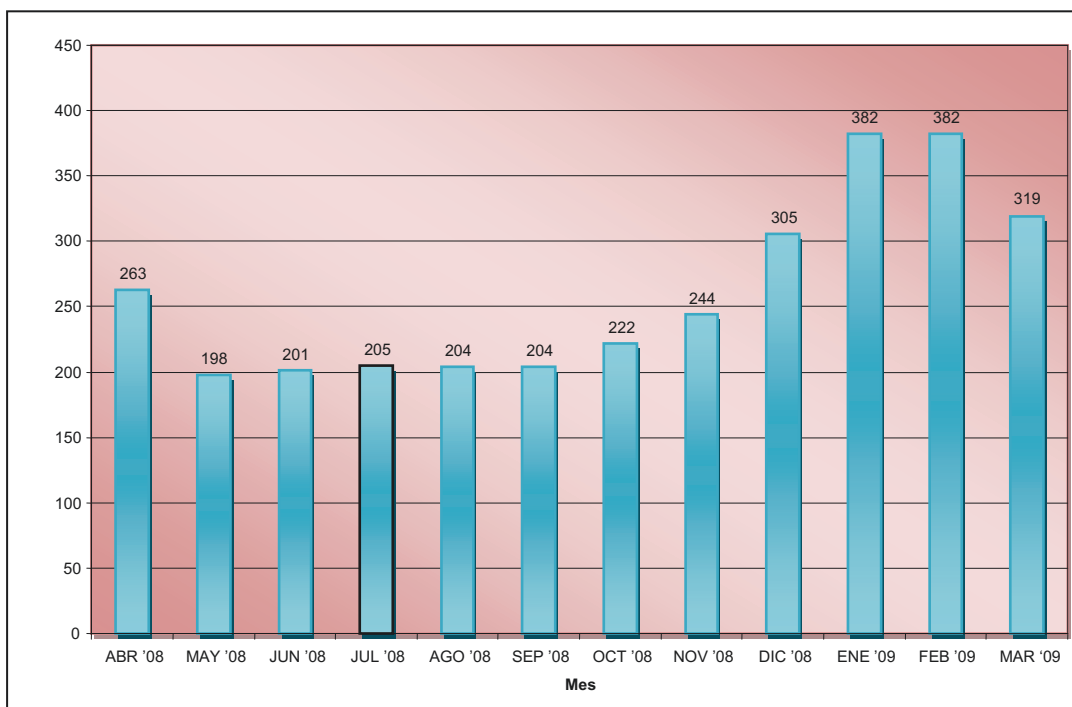
Para efectuar un análisis lo más acercado a la realidad de la oferta hotelera en Mar del Plata, y dado que es éste un destino con marcada variación estacional, se ha de diferenciar entre hoteles de temporada y hoteles permanentes. Para ello se comparan los períodos del año de menor y mayor oferta hotelera en el transcurso de un año. Por tanto observamos que:

- Mayo y junio han sido los meses con menor cantidad de establecimientos hoteleros en actividad.

⁷⁹ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (2009). "Encuesta de Ocupación Hotelera 2008 - 2009". INDEC. Extraído en julio de 2009 desde <http://www.indec.gov.ar>

- ♦ Enero y Febrero han sido los meses con mayor cantidad de establecimientos hoteleros en actividad.

Gráfica 1: Establecimientos hoteleros en actividad



Fuente INDEC, 2009.

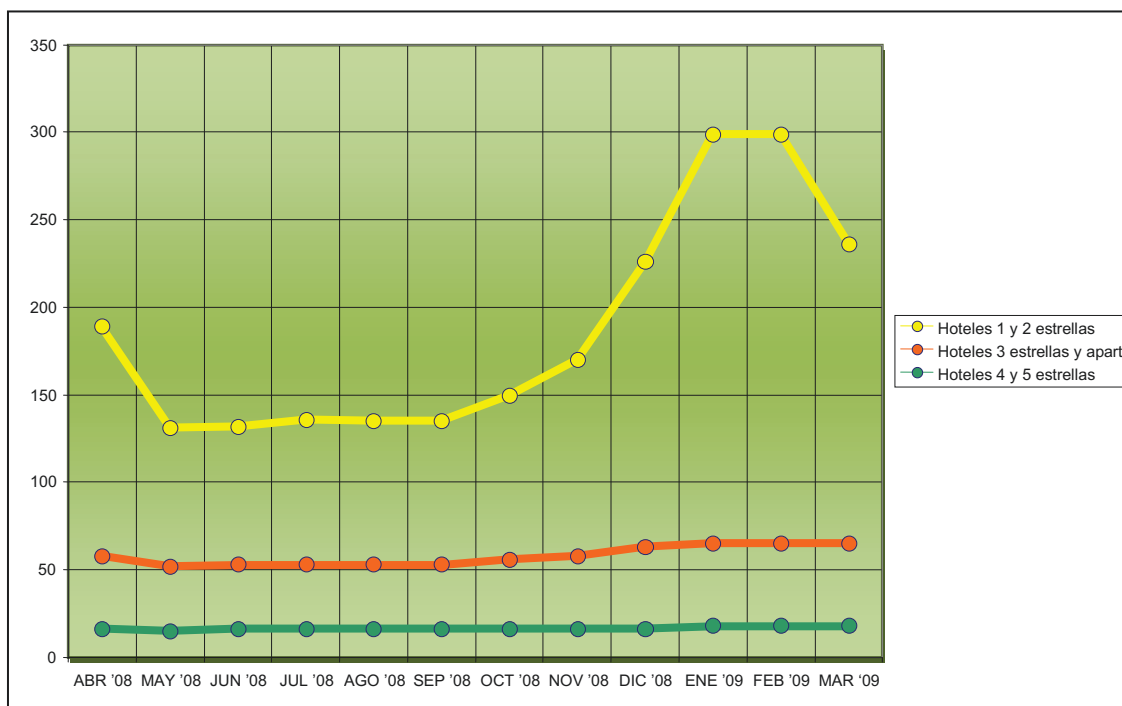
De los datos anteriormente expuestos surge que la oferta hotelera en período de baja temporada desciende a 200 hoteles. Esto marcó en el último año una diferencia de aproximadamente 180 hoteles respecto al pico de la temporada alta (enero y febrero); casi un 90% más. Estos 180 hoteles conformarían lo que denominamos hoteles de temporada, u hoteles que sólo se encuentran abiertos en determinadas épocas del año.

La razón por la cual marcamos esta diferencia; es porque, como ha sido mencionado al comienzo; el objeto de estudio de la presente investigación se restringe sólo a hoteles de funcionamiento permanente. Con lo cual la extensión de nuestro universo poblacional se resume en unos 200 hoteles.

El gráfico que se expone a continuación permite observar una peculiaridad: la máxima variación entre los meses de menor oferta y mayor oferta se produce en hoteles de entre 1 y 2 estrellas, y casi no se observa variación en hoteles de

categorías 3, 4 y 5 estrellas. Esto evidencia que los hoteles de temporada son mayoritariamente hoteles de baja categoría (entre 1 y 2 estrellas).

Gráfica 2: Establecimientos hoteleros en actividad según categoría y mes del año



Fuente: INDEC, 2009.

Ocupación hotelera

A continuación se comparan los datos de ocupación hotelera. A fin de extraer información ajustada a la distribución de los flujos estacionales, se exponen los resultados divididos en tres temporadas: baja (de abril a julio), media (de agosto a noviembre) y alta (de diciembre a marzo).

Según la información con la que se cuenta, la tasa media de ocupación entre los meses de abril y julio fue del 19%, durante el período que abarca los meses de agosto a noviembre la misma ascendió a un 29,9%, y finalmente, entre diciembre y marzo se observó un 42,3%. La media anual fue del 30,5%.

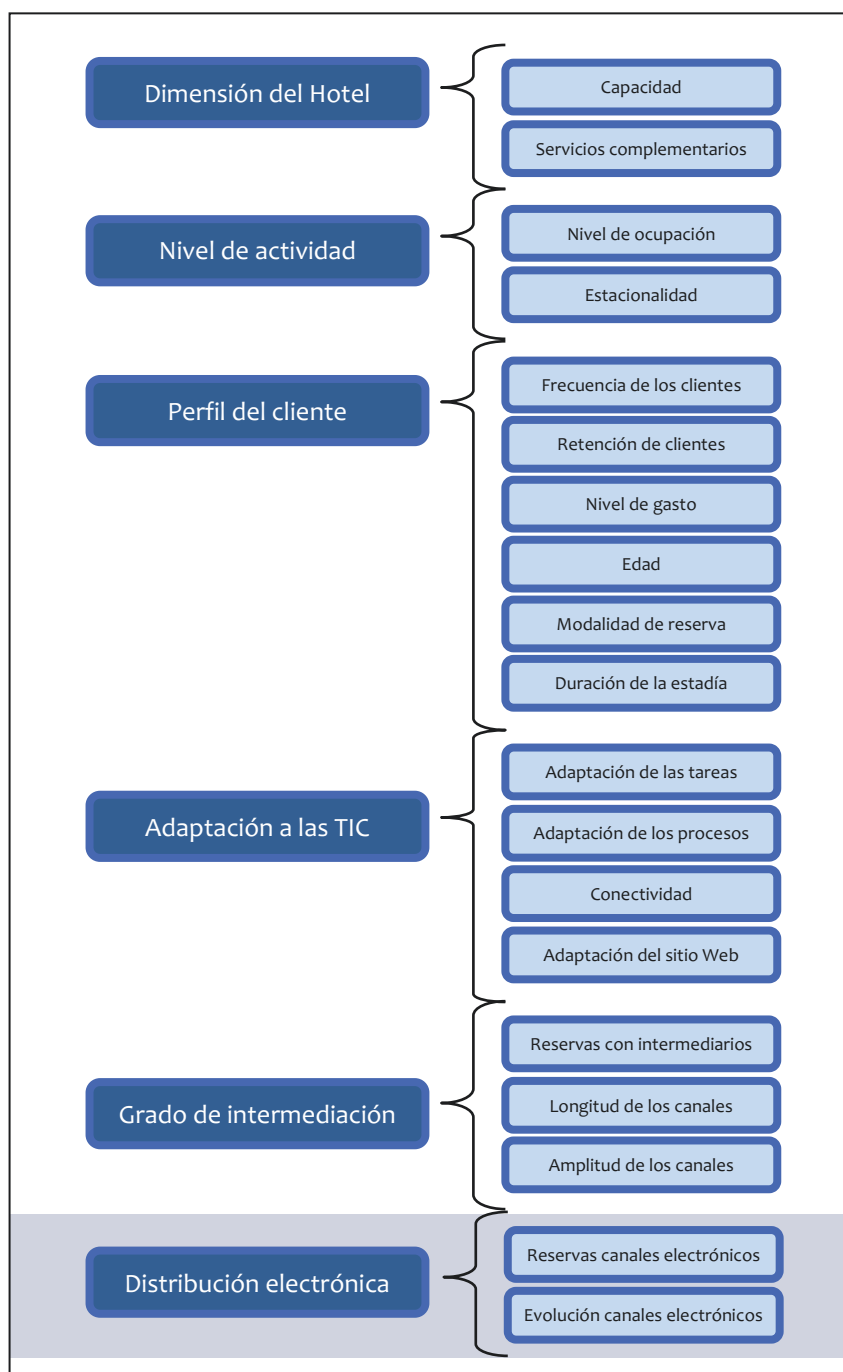
Enero fue el mes en el que se registró el más alto nivel de ocupación con un 58% de habitaciones ocupadas, mientras que junio fue el pico de menor ocupación con un 15% sobre el total de habitaciones disponibles.

Si bien estos son los resultados obtenidos de los datos disponibles, la comparación con otras fuentes de información como así también la percepción del sentido común, dan cuenta de importantes diferencias. Por tal motivo, se considera imperiosa la realización de estudios de ocupación hotelera más rigurosos. Por ello, una herramienta estratégica para el sector sería un sistema de información turística integrado a nivel nacional, en conjunto con provincia y municipios, lo cual facilitaría la realización de estadísticas más confiables, con técnicas de recolección de datos más sólidas y homogéneas.

2.2 PRESENTACIÓN DE LAS VARIABLES

Se establece como base del presente análisis la exploración de un conjunto de variables que a priori presentan una estrecha relación con la distribución electrónica. Dicha evaluación se llevará a cabo a través de los datos recolectados a raíz de dos fuentes de datos fundamentales: entrevistas a gerentes y navegación de sitios web.

Figura 15 – Variables de análisis propuestas



2.2.1. DIMENSIÓN DEL HOTEL

Se considera que la dimensión un hotel no sólo se expresa en sus dimensiones físicas, sino también en la magnitud de la oferta que el establecimiento pone a disposición de sus huéspedes, lo cual se traduce en una mayor o menor diversificación de sus servicios. Por tal razón esta variable será estudiada a partir de dos dimensiones:

a) Capacidad. La capacidad del hotel se mide en base a dos indicadores fundamentales:

- i) Cantidad de plazas disponibles*
- ii) Cantidad de habitaciones disponibles*

b) Servicios complementarios. Son todos aquellos servicios no directamente ligados a la prestación de alojamiento. Se consideran servicios complementarios, todos aquellos que no hacen a la actividad principal del hotel. A los fines metodológicos lo resumiremos en el siguiente indicador:

- i) Cantidad de servicios, no terciarizados, no asociados a la prestación de alojamiento*

2.2.2. NIVEL DE ACTIVIDAD

El nivel de actividad de un hotel se define a partir del flujo de demanda anual y de los flujos estacionales de demanda. Por tanto un análisis en profundidad de esta variable exigiría marcar claramente estos dos aspectos a través de dos dimensiones:

a) Ocupación. La ocupación de un hotel se mide en valores porcentuales. A los fines del presente estudio se utilizará el siguiente indicador:

- i) Tasa de ocupación anual*

b) Estacionalidad. La estacionalidad marca un aspecto clave en la actividad de los hoteles a lo largo del año. Es por ello que a través de valores aproximados de ocupación por temporadas baja, media y alta, y mediante el cálculo de la variación entre las distintas temporadas, es posible utilizar este indicador:

- i) Distribución de flujos estacionales*

2.2.3. PERFIL DEL CLIENTE

El perfil del cliente define una parte muy importante en la estrategia que implementa un hotel. Dado que es el cliente quien define en gran parte el éxito de una estrategia comercial, debemos ser muy cuidadosos y procurar ser lo más exactos posibles al definir los rasgos fundamentales de este. Para ello utilizaremos seis dimensiones que a los fines de este estudio podríamos establecer como prioritarias:

a) *Frecuencia de los clientes.* La frecuencia de los clientes es definida como la periodicidad con que se alojan en el hotel. Esta es una característica casi exclusiva a un tipo de cliente que habitualmente no viaja por ocio si no por negocio o razones profesionales y por tanto frecuenta muy seguido el hotel. Para evaluar cuál es el peso de este tipo de clientes sobre el total de las reservas de un hotel haremos uso de este indicador:

i) Porcentaje de clientes frecuentes

b) *Retención de clientes.* Un aspecto que sin lugar a duda marca un desafío en la estrategia comercial de un hotel es poder retener a sus clientes.

Una aproximación a la tasa de retención de los huéspedes puede hacerse a través de un simple indicador que mide aquella fracción de clientes que se han hospedado en el hotel al menos una vez con anterioridad en un período de dos años.

i) Porcentaje de clientes repetidores

c) *Nivel de gasto.* El nivel de gasto de los clientes de un hotel es un determinante de su poder adquisitivo. Esto marca una faceta importante en el perfil del cliente y en su comportamiento de compra. Por tanto se busca identificar el estrato de gasto promedio que tiene un cliente por cada día que permanece en el hotel. Para ello y a falta de una encuesta que permita medir con mayor exactitud esta información, nos remitiremos a un supuesto de gasto mínimo medido a través del costo de una habitación por noche de alojamiento. Para ello utilizamos el siguiente indicador:

i) Tarifa promedio de habitación doble

d) *Edad.* La edad de los clientes marca en cierta medida el comportamiento de compra de los mismos, así como también, define segmentos de mercado diferentes que precisan de estrategias de comercialización específicas ajustada a cada rango

etéreo. De modo que la edad del cliente debe ser un aspecto que no debieran perder de vista los encargados de la gestión comercial de un hotel. El indicador que usamos para tal caso es:

i) Edad promedio de los clientes.

d) Modalidad de reserva. El modo en que se efectúan las reservas nos permite diferenciar, y tal como en muchos casos lo hacen los propios hoteles, entre: reservas individuales, reservas grupales y reservas corporativas. Estas tres modalidades presentan características particulares que hacen que deban ser analizadas separadamente, debido fundamentalmente a que cada una suele valerse de canales de distribución diferentes. Por tanto, esta variable buscará distinguir cuál modalidad de reserva se presenta más frecuentemente por medio del siguiente indicador:

i) Modo habitual de reserva.

e) Duración de la estadía. El tiempo que se aloja un pasajero en el hotel pareciera en principio un dato que no revela ninguna implicación de importancia en la gestión comercial de un hotel. Sin embargo es una variable que permite deducir otra que si puede ser relevante a para comprender aún mejor el mercado, ya que se vincularía con el tipo de viaje que realiza ese pasajero. Generalmente se asocian las estadías cortas con viajes por negocios o congresos, los cuales no suelen durar mas de 3 o 4 días. Y por otro lado también suelen asociarse estadías de larga duración con viajes vacacionales o de ocio. Esta relación no puede aseverarse con total firmeza, pero si como una tendencia.

Para medir esta variable, utilizamos el indicador que mostramos a continuación.

i) Estadía promedio.

2.2.4. ADAPTACIÓN A LAS TIC

Las tecnologías de la información y las comunicaciones pueden transformarse en eje sobre el cual se desarrollan muchas de las tareas que llevan a cabo los empleados de un hotel y también son capaces de organizar mediante la utilización de sistemas toda la información que utilizan las distintas áreas con el fin de agilizar y hacer más eficientes los procesos de gestión. Existen múltiples aplicaciones de las TIC en las organizaciones. Evaluaremos cuatro dimensiones

que a priori están ligadas directa o indirectamente a la gestión comercial de un hotel y más precisamente al proceso de distribución:

a) Adaptación de las tareas a las TIC. Este primer apartado busca definir el grado con el que un hotel optimiza sus tareas mediante el uso de tecnologías. Para ello se evalúa la aplicación de las mismas en tres áreas:

- i) Tecnología utilizada en tareas del área comercial*
- ii) Tecnología utilizada en tareas del área de reservas*
- iii) Tecnología utilizada en tareas del área administrativa*

b) Adaptación de los procesos a las TIC. Este segundo apartado pretende establecer las relaciones existentes entre determinados procesos de gestión de un hotel y la incorporación de tecnología. Para ello nos centramos en los siguientes procesos:

- i) Tecnología en el proceso de administración del hotel*
- ii) Tecnología en el proceso de gestión de relaciones con los clientes*
- iii) Tecnología en el proceso de gestión de tarifas*
- iv) Tecnología en el proceso de gestión de reservas*

c) Conectividad. Al evaluar los aspectos que hacen a la conectividad, podemos establecer relaciones entre todos los sistemas utilizados dentro de un hotel. Sin embargo nos concentraremos únicamente en las vinculaciones existentes entre el Sistema Central de Reservas (CRS) y el resto de los sistemas definidos en el apartado anterior:

- i) Conectividad entre sistemas CRS y PMS*
- ii) Conectividad entre sistemas CRS y CRM*
- iii) Conectividad entre sistemas CRS y Y&RM*

d) Adaptación del sitio web a las TIC. El desarrollo y el mayor acceso a Internet ha permitido a muchos pequeños hoteles disponer de su propio sitio web. Si bien en principio se creía que esto sólo ya era suficiente, las exigencias han ido en aumento y ya en los grandes hoteles de cadenas internacionales no se concibe un sitio web sin un sistema de reserva en línea y mucho menos sin elementos dinámicos, con mucha información, fácil de navegar y con alternativas de comunicación en línea. Esto plantea un desafío para aquellos

hoteles de menor envergadura que consiste en poner a disposición del usuario un conjunto de herramientas que permitan una mejor experiencia al navegar por su sitio web y que incentiven a la compra. Por ello se evalúan cuatro variables que articulan indicadores fáciles de contrastar mediante la observación:

i) Información en el sitio web

- *Información sobre servicios*
- *Información sobre el destino*
- *Información sobre localización del hotel*
- *Información sobre tarifas*

ii) Navegación del sitio web

- *Página de introducción*
- *Sitio en otros idiomas*
- *Listado de contenido*
- *Enlace a la página de inicio*
- *Mapa del sitio*

iii) Comunicación desde el sitio web

- *Contacto*
- *Atención en línea*
- *Redes sociales*

iv) Reservas en el sitio web

- *Modalidad de reserva disponible en el sitio web*
- *Modalidad de pago disponible en el sitio web*

2.2.5 - GRADO DE INTERMEDIACIÓN

Los intermediarios cumplen en muchas ocasiones, un rol destacado dentro del proceso de distribución de un hotel. Este establece convenios especiales para utilizar canales que le permitan generar una mayor fuerza de ventas. Dentro del análisis propuesto por este estudio, evaluaremos el grado de participación de los intermediarios, en magnitud, longitud e intensidad, y para ello se utilizarán tres dimensiones:

a) Volumen de reservas a través de intermediarios. La participación de los intermediarios en el proceso de distribución se evidencia en el volumen de reservas no generadas en forma directa por el hotel y se obtiene a partir del siguiente indicador:

i) Porcentaje de reservas generadas por intermediarios

b) Longitud de los canales de distribución. La longitud de los canales de distribución que utiliza un hotel permite determinar cuán complejos son esos canales, en función de establecer cuántos intermediarios participan habitualmente en una misma reserva. Para medir la longitud de un canal se establecen diferentes niveles, conformando así el siguiente indicador:

i) Niveles de intermediación

c) Amplitud de los canales de distribución. La amplitud de un canal de distribución permite medir la intensidad con que se lleva adelante el proceso de distribución de un hotel. Esa intensidad viene definida por la cobertura del mercado, medida a través de un indicador:

i) Grado de cobertura

2.2.6. DISTRIBUCIÓN ELECTRÓNICA

Para evaluar el desarrollo de la distribución electrónica, se propone identificar volumen y evolución de los canales electrónicos de distribución. Estas dos dimensiones se exponen a continuación:

a) Volumen de reservas desde canales electrónicos. La participación de los canales electrónicos de distribución se evidencia en el volumen de reservas generadas a través de medios electrónicos. Se considera que la reserva ha sido generada de este modo, si el usuario obtiene un código o confirmación de la misma, utilizando únicamente un medio electrónico. No es condición necesaria que el pago se efectúe también de forma electrónica. Para medir el peso de la distribución electrónica, sobre el total de las reservas del hotel, se utiliza el siguiente indicador:

i) Porcentaje de reservas generadas desde canales electrónicos.

b) Evolución de los canales electrónicos. Los canales de distribución electrónica pueden adoptar diferentes modalidades y tipologías y todas ellas suponen la

utilización de distintas herramientas para la consecución de una reserva. Desde el correo electrónico, pasando por los GDS y culminando en los más desarrollados motores de reservas en línea existe todo un conjunto de alternativas, establecidas en su gran mayoría a través de Internet. Sin embargo la evolución de estos canales, entendida como el grado de actualización tecnológica en función de sucesivas innovaciones, responde en gran parte a las modalidades de compra y a cómo se efectúan esas transacciones. Para determinar el grado de evolución de un hotel en la utilización de estos canales se analizan estos indicadores:

- i) Canal de distribución electrónica mayormente utilizado*
- ii) Modalidad de compra a través de canales electrónicos*

2.3 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN IDEAL

La hipótesis plantea que las características de los hoteles definen en gran medida el nivel de utilización de canales electrónicos de distribución. Definimos esas características como a aspectos físicos, organizacionales y de mercado que hacen a la gestión de un hotel. Partiendo de este supuesto y analizando cada una de las variables citadas en el apartado anterior, se establecen unos objetivos deseados o estado óptimo de estas variables, a la que llamaremos situación ideal. A fin de evaluar las relaciones existentes entre esas variables, describiremos la situación ideal sobre la base de comparar la distancia que separa a ese estado óptimo, respecto a los resultados obtenidos, haciendo referencia a la situación observada.

*Por tanto definiremos una hipotética **situación ‘ideal’** o deseada, bajo las siguientes condiciones:*

- Hotel de grandes dimensiones físicas y amplia diversidad de servicios complementarios.
- Alto nivel de actividad, con elevada tasa de ocupación y estacionalidad no muy marcada.
- Clientes frecuentes, muy fieles al hotel, con alto nivel de gasto, con promedio de edad menor a 40 años, que realizan estadías de corta duración y que en su mayoría viajan por razones de negocios.
- Alto nivel de adaptación a las TIC con utilización de las mismas en las tareas diarias del hotel y los procesos vinculados a la organización y marketing del

hotel, permitiendo una elevada conectividad de su central de reservas con los sistemas de gestión y con un sitio Web evolucionado y completo.

- Alto grado de intermediación, incorporando múltiples canales de distribución en todos los niveles y con amplia participación a los intermediarios en la generación de reservas.

En función de estas características debiera producirse un aumento en la utilización de canales de distribución electrónica, definiendo la situación ideal como:

- Alto volumen de reservas generadas a través de canales de distribución electrónica.
- Utilización de sistemas de distribución por Internet, mediante agencias de viajes virtuales o vía reserva en línea desde el sitio web del hotel
- Disponibilidad de modalidades de compra electrónica B2B y B2C

2.4 DESCRIPCIÓN DE CASOS

De las entrevistas efectuadas a gerentes o encargados de hoteles se extrae información válida para el presente estudio, que permite profundizar en las características de cada hotel, explorando los aspectos relevantes de cada caso estudiado, como también aquellos factores capaces de incidir en la decisión de adoptar canales electrónicos de distribución.

A continuación detallaremos para cada caso estudiado, los puntos más relevantes de las entrevistas realizadas y las condiciones que los administradores de cada hotel consideran necesarias para potenciar el desarrollo de la distribución electrónica.

Cuadro 2: Casos seleccionados

ID	Casos analizados
C1	Torres de Manantiales Apart Hotel
C2	Hotel Spa República 4 estrellas
C3	Hotel Argentino 4 estrellas
C4	Hotel Continental 3 estrellas
C5	Hotel 13 de julio 3 estrellas
C6	Hotel Calash 2 estrellas
C7	Hotel Catedral 2 estrellas
C8	Hotel Edelweiss 2 estrellas
C9	Hotel Horizonte 2 estrellas
C10	Hotel San Marino 2 estrellas
C11	Hotel Canciller 1 estrella
C12	Hotel Del Rey 1 estrella
C13	Hotel Oasis 1 estrella
C14	Hotel Pergamino 1 estrella
C15	Hotel Rucalén 1 estrella

Cuadro 3 - Análisis de hoteles relevados

ID	Casos analizados	Aspectos relevantes del caso	Condiciones necesarias para afrontar la distribución electrónica
C1	Torres de Manantiales Apart Hotel	<ul style="list-style-type: none"> - El hotel dirige sus acciones comerciales a un segmento familiar, con claro perfil vacacional. - Las formas más habituales de reserva son el teléfono y el correo electrónico. - El hotel se encuentra conectado a un sistema GDS pero no recibe elevado porcentaje de reservas por este medio. - Se realizan acciones de e-marketing, desde su oficina comercial en la ciudad de Buenos Aires. - El hotel intentó implementar un sistema de reservas en línea desde su sitio web, pero tuvo "dificultades técnicas de aplicación", con lo cual desistieron de su incorporación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de dificultades técnicas para la implementación de un sistema de reserva on-line propio. - Política comercial dirigida a favorecer la incorporación de canales electrónicos.
C2	Hotel Spa República 4 estrellas	<ul style="list-style-type: none"> - Este hotel se considera a la vanguardia en aplicación de nuevas tecnologías. - El hotel cuenta con una activa política comercial, buscando convenios no sólo con intermediarios del sector turístico, sino también de otros sectores, efectuando por ejemplo descuentos especiales a clientes de un determinado banco y dando la posibilidad de reservar desde su sitio Web. - El hotel busca afianzar aún más sus relaciones comerciales con intermediarios, aunque reconoce que "en el futuro, esos convenios dejarán de ser rentables, dado que el hotel buscará progresivamente ir facilitando el acceso a la compra directa desde Internet." 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de tecnología para la venta directa. - Compromiso para el correcto funcionamiento del canal electrónico. - Credibilidad de los clientes en el funcionamiento del canal electrónico. - Mayor posicionamiento de marca del hotel en el mercado.
C3	Hotel Argentino 4 estrellas	<ul style="list-style-type: none"> - El hotel no se plantea incrementar su participación en el mercado de reservas en línea. - El hotel utiliza una Central de Reserva Independiente como único canal electrónico disponible. - La principal estrategia competitiva es mantener precios más bajos que los de la competencia y para ello busca reducir en costos. - El hotel no cree poder retener a sus clientes, dado que reconoce no prestar un servicio de excelencia, principalmente debido a que sus habitaciones carecen de remodelaciones y nuevos servicios. - La gerencia asegura que "el hotel no cuenta con la inversión necesaria para generar innovaciones en su política comercial". 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor inversión. - Competitividad en servicios y no en precios. - Fuerte diferenciación del hotel en el mercado.

ID	Casos analizados	Aspectos relevantes del caso	Condiciones necesarias para afrontar la distribución electrónica
C4	Hotel Continental 3 estrellas	<ul style="list-style-type: none"> - La gerencia del hotel tiene intenciones de incorporar canales electrónicos, pero aduce que el mercado al que se dirige su hotel no se adaptaría a esas nuevas alternativas de reserva, dado que "es un tipo de cliente muy habituado a los medios tradicionales". - El entrevistado estima que el mercado corporativo, y el mercado internacional podrían ser los más rentables en pos de la aplicación de canales electrónicos, pero admite que el hotel está muy lejos de acceder estos, explicando que "son mercados de difícil acceso para hoteles pequeños". - Existe escasa inversión en tecnología para la distribución, dado que "los socios no perciben el negocio electrónico como una oportunidad". - También la gerencia entiende que de incorporar medios electrónicos de reserva, "debería capacitar a todo el personal del área de reservas, para poder efectuar un seguimiento de las reservas que ingresen por tales medios". 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado objetivo rentable. - Profesionalismo. - Mirada estratégica a largo plazo. - Indicadores para la evaluación de los medios electrónicos de reserva. - Gerenciamiento adaptado a las nuevas exigencias que impone el mercado. - Acceso al mercado corporativo. - Conocimiento acerca del negocio electrónico por parte de los propietarios.
C5	Hotel 13 de julio 3 estrellas	<ul style="list-style-type: none"> - La gerencia no tiene intenciones de incorporar canales electrónicos, aduciendo que no los necesita, fundamentando que el mercado al que se dirige no utiliza estos medios para reservar y que por otra parte además no podría dar respuesta a la demanda de clientes individuales que buscan en temporada alta reservar una habitación a través de medios electrónicos, ya que su hotel pre vende las habitaciones con anticipación. - El hotel presenta una conciente dependencia hacia un solo mercado: el de congresos y convenciones. - En cuanto a la estrategia comercial, se observa una mirada "cortoplazista" sin orientación al mercado, con lo cual no percibe la inversión en tecnologías para la distribución como una oportunidad, si no tan sólo como algo hoy por hoy innecesario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado objetivo rentable. - Disponibilidad de plazas para la comercialización en línea. - Cambios estructurales en la política comercial del hotel.

ID	Casos analizados	Aspectos relevantes del caso	Condiciones necesarias para la distribución electrónica
C6	Hotel Calash 2 estrellas	<ul style="list-style-type: none"> - Hotel familiar, gestionado por sus dueños. - No cuenta con empleados, excepto en períodos de mucha actividad, donde se suele hacer contratación temporal de personal en el área de recepción. - El hotel cuenta con una única computadora, la cual está ubicada en el área de recepción. - Las reservas se efectúan manualmente, debido a que "operativamente es más sencillo" - Los dueños del hotel realizan, en ocasiones, la labor de recepcionista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de absorber los elevados costos de incorporación tecnológica.
C7	Hotel Catedral 2 estrellas	<ul style="list-style-type: none"> - El propietario del hotel comienza asegurando que no utilizan canales electrónicos y posteriormente, dada la consulta acerca de una determinada CRS en línea (sabiendo de su utilización), aclara que sí utiliza esa central de reservas. - El hotel cuenta con una única computadora en la recepción. - Las reservas se efectúan manualmente debido a que "operativamente es más sencillo". - El gerente del hotel realiza en ocasiones la labor de recepcionista. - El hotel no tiene pensado incorporar mayor tecnología en un mediano plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil de clientes habituados a este tipo de reservas. - Mayores esfuerzos operativos.
C8	Hotel Edelweiss 2 estrellas	<ul style="list-style-type: none"> - El gerente explica que está hace muy poco al frente de la administración del hotel y que su objetivo es mejorar los procesos de gestión del hotel incorporando tecnología. - Al momento el hotel sólo cuenta con fichas de registros de pasajeros. - El hotel no utiliza medios de reserva on-line debido a que "los clientes están habituados a reservar por teléfono, e-mail o en el mostrador del hotel". 	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil de clientes habituados a este tipo de reservas. - Capacidad de absorber el costo de operar con intermediarios.
C9	Hotel Horizonte 2 estrellas	<ul style="list-style-type: none"> - El hotel utiliza un sistema de front office aplicado a la gestión de los pasajeros hospedados en el hotel. A su vez las reservas son cargadas a dicho sistema. - La gestión comercial del hotel no se apoya en software estándar de oficina. - Se cree que la gestión de las relaciones con los clientes es necesaria y que estarían dispuestos a implementarla en un corto a mediano plazo. - El hotel ha iniciado su vinculación con algunas centrales de reserva on-line y está por incorporar nuevas,, aunque se desconocen sus ventajas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor disponibilidad de plazas para asignar a reservas en línea. - Capacitación del personal.

ID	Casos analizados	Aspectos relevantes del caso	Condiciones necesarias para la distribución electrónica
C10	Hotel San Marino 2 estrellas	<ul style="list-style-type: none"> - El hotel está especialmente preparado para recibir contingentes, aunque según su propietario ya no opera con intermediarios “para evitar inconvenientes”. - El hotel no ha incorporado nueva tecnología en los últimos años y sólo cuenta con un sistema estándar de oficina para registrar las reservas. - El hotel cuenta con medios de reserva en-línea aduciendo que el mercado sus esfuerzos comerciales están destinados al mercado interno y éste “no demanda esa modalidad de reservas”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de inversión en tecnología. - Capacitación del personal.
C11	Hotel Canciller 2 estrellas	<ul style="list-style-type: none"> - El hotel utiliza software estándar de oficina en las tareas del área administrativa y reservas. - El hotel no utiliza un sistema de gestión debido a que “es un hotel chico y no se necesita”. - No trabaja sobre la gestión de relaciones con los clientes, debido a que “no disponemos de tiempo”. - El hotel no utiliza medios de reserva en línea argumentando que “no convence debido a que se obtiene una forma de venta fría y anónima sin poder explotar la máxima venta”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor disponibilidad de plazas para asignar a reservas en línea. - Capacitación del personal - Existencia de empresas que nos provean un sistema integrado a nuestro sitio web
C12	Hotel del Rey 1 estrella	<ul style="list-style-type: none"> - Hotel familiar, gestionado por sus dueños. - Los dueños del hotel realizan, en ocasiones, la labor de recepcionista. - El hotel utiliza software estándar de oficina para las tareas vinculadas al área reservas y administrativas. - Los dueños han expandido el negocio abriendo un espacio anexo al hotel que es explotado como hostel. - El hotel utiliza la red social Facebook para promocionar sus servicios, con un link de acceso desde su sitio web. - Si bien el sitio web es bastante ágil y la información es completa, el hotel no utiliza medio de reserva on line, argumentando que “esa modalidad de reservas no es habitual en este tipo de hoteles, y si es más solicitada por pasajeros de hoteles de categoría 3* o superior”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil de clientes habituados a este tipo de reservas. - Adaptación a las nuevas tecnologías (nuevas tareas y procesos) - Ser más competitivos en precio.

ID	Casos analizados	Aspectos relevantes del caso	Condiciones necesarias para la distribución electrónica
C13	Hotel Oasis 1 estrella	<ul style="list-style-type: none"> - El encargado es quien realiza todas las tareas administrativas utilizando software estándar de oficina. - El hotel no utiliza ningún tipo de intermediario en el proceso de distribución, y no da un justificativo preciso al respecto, simplemente evidencia su disconformidad con el proceder de las agencias de viajes. - Los únicos medios de reserva disponibles son el teléfono y el correo electrónico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visibilidad en el mercado (posicionamiento en Internet) - Mayores dimensiones del hotel y del negocio.
C14	Hotel Pergamino 1 estrella	<ul style="list-style-type: none"> - El hotel utiliza software estándar de oficina en las tareas del área administrativa y reservas. - No trabaja sobre la gestión de relaciones con los clientes, pero reconoce que "es una herramienta muy útil y que deberían comenzar a utilizarla". - El hotel no trabaja con intermediarios argumentando que "para mantener una clientela propia y un trato personalizado con el pasajero, es necesario emplear la venta directa" 	<ul style="list-style-type: none"> - Visibilidad en el mercado (posicionamiento en Internet) - Capacidad de absorber el costo de operar con intermediarios.
C15	Hotel Rucalén 1 estrella	<ul style="list-style-type: none"> - El administrador del hotel no planea incorporar canales electrónicos, aduciendo que su hotel recibe mayormente afluencia espontánea, sin necesidad de grandes esfuerzos comerciales, basando su estrategia en bajos costos. El hotel cuenta tan sólo con dos empleados y un encargado. - El encargado es quien realiza todas las tareas administrativas en forma manual. - El hotel ofrece un servicio mínimo de alojamiento, sin servicios adicionales. - El hotel no utiliza ningún tipo de intermediario en el proceso de distribución, y no da un justificativo preciso al respecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado objetivo rentable. - Mayores esfuerzos comerciales. - Mayores dimensiones del hotel y del negocio.

2.5 EXHIBICIÓN DE RESULTADOS

Los casos analizados arrojan información que permite aproximarnos a conocer las problemáticas más comunes que se le presenta al sector hotelero independiente en el proceso de distribución electrónica.

Resultados obtenidos en función de las variables de análisis

En apartados anteriores se señaló que las características propias de estos hoteles definen en buena medida el nivel de utilización de canales electrónicos de distribución.

Bajo el supuesto inicial de *situación ideal*, se contrasta el estado óptimo de las variables ya mencionadas respecto de los resultados obtenidos.

*A continuación se describe la **situación observada** en los casos estudiados y las características generales del escenario explorado.*

- Hoteles por lo general de mediana **capacidad física** y escasa diversidad de **servicios complementarios**, a excepción del Torres de Manantiales que dispone de numerosos servicios.
- Mediano **nivel de actividad**, con promedios de ocupación que oscilan entre el 30 % y el 60% en promedio y marcada estacionalidad, con picos de elevada ocupación y períodos de muy baja actividad.
- El segmento de los **clientes frecuentes**, representa en promedio un 20% sobre el total de de pasajeros anuales de un hotel.

La tasa de **retención de clientes** ronda en promedio el 30% sobre el total de pasajeros anuales del un hotel.

En cuanto al **nivel de gasto aproximado** se observa una gran disparidad según la categoría del hotel, partiendo de \$ 100 o \$ 150 por día en hoteles 1 y 2 estrellas y alcanzando un gasto promedio de entre \$450 y \$550 diarios en hoteles 4* y apart.

La media de **edad** de los pasajeros es en la mayoría de los casos estudiados de entre 45 y 59 años.

Los clientes efectúan por lo general **estadias** cortas de 2 o 3 noches en temporada media y baja, correspondiéndose principalmente con los fines de semana largos y estadias más largas de 4 a 7 noches en temporada alta.

- ♦ La **adaptación a las TIC** va de niveles medios a bajos, principalmente debido a la escasez de tareas y procesos basados en el aprovechamiento de sistemas informáticos, lo cual impide además que exista conectividad entre el proceso de gestión de reservas y los demás procesos de gestión del hotel. También se detectó evolución intermedia de los sitios web, en su mayoría con suficiente información y navegación sencilla, pero con falencias en lo que respecta a comunicación y reservas.
- ♦ En cuanto al **grado de intermediación** el 45% de los hoteles estudiados no opera con agencias de viajes. El resto de los hoteles ha incorporando en su mayoría diversos intermediarios en todos los niveles, sin embargo la cuota de participación de éstos en la generación de reservas es pequeña no superando en la mayoría de los hoteles el 15% de sus reservas anuales. Como excepción, se señala al Hotel Argentino, en el cual los intermediarios generan un 70% de las reservas anuales totales.

En función de estas características, se ha observado la siguiente situación en relación a la utilización de canales de distribución electrónica:

- ♦ El **volumen de reservas** generadas a través de canales electrónicos de distribución es actualmente muy bajo, y ronda en general en un 10% sobre las reservas totales. El 60% de los hoteles estudiados no utiliza medios de reserva en línea.
- ♦ La utilización de **canales de distribución** por Internet, se da fundamentalmente mediante centrales de reservas independientes y en casi en todos los casos predominan las reservas iniciadas desde guías Web o portales del destino.
- ♦ Los hoteles estudiados sólo registraron mayoritariamente **modalidades de compra** electrónica B2B, y en menor medida, aplicaciones de venta directa al cliente o modalidad B2C.

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO

3.1 DISEÑO DEL DIAGNÓSTICO

El siguiente diagnóstico se ha propuesto contrastar la hipótesis planteada al comienzo del presente estudio que afirma que los hoteles independientes, debido a sus propias características, presentan elevadas restricciones para implementar una estrategia de distribución electrónica.

Utilizando como fuente principal las opiniones de los gerentes o encargados de hotel entrevistados acerca de las condiciones que posibilitarían un mayor y mejor aprovechamiento de los canales de distribución electrónica, efectuamos un diagnóstico que intenta revelar las restricciones o problemáticas comunes del sector y de ese modo detectar los factores determinantes, que facilitarán la identificación de oportunidades de mejora.

De estas oportunidades se desprende un conjunto de recomendaciones o acciones de mejora orientadas bajo un criterio uniforme que guíe la toma de decisiones.

3.2 DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE RESTRICCIONES

Las restricciones son entendidas, a los efectos del presente estudio, como todos aquellos aspectos que de algún u otro modo limitan la incorporación de canales electrónicos y en algunos casos restringen el acceso de los hoteles independientes al negocio electrónico. Para ello clasificamos todos estos aspectos en

- ♦ **Restricciones según su origen**

De origen interno. Son aquellas restricciones que hacen a aspectos intrínsecos de la empresa. Se consideran controlables dado que la misma organización es capaz de modificar el estado de las variables que originan tal restricción.

De origen externo. Son aquellas restricciones que hacen a las características del entorno de la empresa. Estas no son controlables, dado que la organización no

puede influir a en el estado de las variables que originan tal restricción.

- **Restricciones según su carácter**

De carácter estratégico. Son aquellas que se vinculan a decisiones estratégicas de gestión, encomendadas, por lo general, a los gerentes o jefes de área dentro de una organización.

De carácter operativo. Son aquellas que se relacionan con decisiones operativas de gestión, encomendadas a los mandos medios y empleados dentro de una organización.

De mercado. Son aquellas que probablemente se vinculan a las características propias del mercado en el que actúa la empresa y que afectan a todas las organizaciones del sector.

Otras. Económicas, Sociales, Culturales, Políticas, Jurídicas, etc.

3.3 RESTRICCIONES IDENTIFICADAS EN LOS CASOS ANALIZADOS

A continuación se exponen todas aquellas restricciones que surgen de los casos estudiados. Se registraron en total nueve restricciones primordiales distribuidas en los siete casos estudiados. Las mismas se contabilizan en base a las opiniones vertidas por los propios gerentes y encargados de hotel entrevistados.

Cuadro 4. Restricciones identificadas a través de la opinión de gerentes y encargados

		Casos														
ID	RESTRICCIONES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
R ₁	Dificultades técnicas para implementación de canales electrónicos															
R ₂	Estructura comercial no preparada para absorber el negocio electrónico															
R ₃	Escaso presupuesto asignado a la función comercial															
R ₄	Falta de confianza de los consumidores en las transacciones a través de Internet															
R ₅	Escasa visibilidad de los hoteles independientes en Internet															
R ₆	Baja rentabilidad de los canales electrónicos en función de su mercado objetivo															
R ₇	Escasa disponibilidad de plazas para su comercialización a través de canales electrónicos															
R ₈	Baja profesionalización y escasa capacitación de empleados y gerentes															
R ₉	Perspectiva del negocio a corto plazo															

Elaboración propia

3.4 ANÁLISIS DE RESTRICCIONES

A continuación analizaremos en profundidad cada una de las restricciones observadas en función de su origen, su carácter y recursos deficientes:

R₁ – Dificultades técnicas para la implementación de canales electrónicos.

Esta es una restricción de origen interno y de carácter operativo, y se reconoce en las dificultades que presentan los hoteles independientes para implementar aquellos sistemas que dan acceso a la distribución electrónica. Esto podría estar relacionado con una escasez de recursos tecnológicos adecuados a tal fin y con recursos humanos no cualificados para implantar y mantener dichos sistemas.

R₂ – Estructura comercial no preparada para absorber el negocio electrónico.

Esta es una restricción de origen interno y de carácter estratégico y se produce a raíz de la ausencia de una estrategia de marketing, y con ello la no planificación de sus canales de distribución. Se ha escuchado a algunos gerentes manifestar sus intenciones de incorporar canales electrónicos, pero fundamentando la no instrumentación en una incapacidad de gestión propia del área comercial que impediría satisfacer las exigencias de la distribución en línea. Precisamente una estrategia de negocio electrónico implica, como muchas otras, proveer de recursos humanos, tecnológicos y de información que faciliten la gestión. De modos que en estas condiciones la distribución electrónica se vería claramente afectada al estar ausentes los procesos básicos requeridos para su facilitar su desarrollo.

R₃ – Escaso presupuesto asignado a la función comercial.

La escasez de recursos financieros en hoteles independientes limita en gran medida las posibilidades de absorber costos de comercialización mayores a los ya establecidos. Sin embargo, esta restricción respondería a causas de origen interno y a decisiones de carácter estratégico, muchas veces vinculado a una deficiente asignación de estos recursos y no a la ausencia de estos, privilegiando otras áreas del hotel por sobre el área comercial.

R₄ – Falta de confianza de los consumidores en las transacciones a través de medios electrónicos.

El mercado de hoteles independientes participa de forma moderada en la

utilización de medios electrónicos de reserva. La principal razón de ello parece ser la desconfianza en este tipo de transacciones, debido fundamentalmente a bajos niveles de referenciación y escaso posicionamiento de marca que presentan estos hoteles; a lo cual se agrega que el mercado interno aún no se ha volcado masivamente al comercio electrónico, si bien es cierto que las cadenas hoteleras han aumentado notablemente su cuota de participación en los últimos años. Los hoteles independientes parecen tener que superar mayores obstáculos, sin olvidar que muchos de estos operan con clientes poco habituados a la utilización de medios electrónicos para efectuar sus reservas. Esta restricción es de origen externo y se desprende de las características propias del mercado en el que operan los hoteles. Profundizándose su impacto al no contar con recursos tecnológicos e información suficientes.

R₅ – Escasa visibilidad de los hoteles independientes en Internet.

Un hotel que busca destacar su oferta en la Web, debe plantearse como objetivo redirigir el tráfico a su propio sitio o a los canales donde su establecimiento está presente y así aumentar la probabilidad de conversión de esas “visitas” en reservas.

El mayor obstáculo que impide muchas veces alcanzar ese objetivo es la escasa visibilidad que presentan los hoteles independientes en Internet. Este es un limitante de origen externo ya que engloba a todo el mercado, pero que agudiza su impacto al no disponer de información sobre el comportamiento de compra de los potenciales clientes que reservan por Internet, ni contar con recursos financieros para planificar programas efectivos de posicionamiento Web.

R₆ – Baja rentabilidad de los canales electrónicos en función de su mercado objetivo.

La rentabilidad del canal de distribución es un objetivo que les correspondería perseguir a las empresas de hotelería, y los canales electrónicos no quedan al margen de ello. Se ha observado en casi todos los casos estudiados que el factor rentabilidad es uno de los principales limitantes de los canales de distribución electrónica. En este caso el concepto de rentabilidad del canal no debiera analizarse por si sólo como una restricción, dado que lo que generalmente determina la aptitud de un canal o la rentabilidad de éste, son las características

propias del mercado objetivo al que se dirigen las empresas.

En el caso de Mar del Plata, las características del mercado al que dirigen sus esfuerzos comerciales la mayoría de los hoteles independientes, no configuran perfiles de clientes de alto valor en función de los objetivos que persigue el negocio electrónico. Precisamente, el mercado que persiguen estos hoteles es comúnmente el de consumidores muy sensibles al precio e de comportamiento marcadamente estacional. Esto vendría a confirmar las opiniones de los entrevistados acerca de que un canal electrónico en estas condiciones se vuelve poco rentable y difícil de sostener.

Sin embargo, y a pesar de ello, esta es una restricción de origen interno, que parte de una decisión meramente estratégica y que plantea la opción que tienen los hoteles de operar con otro perfil de cliente, que haga más rentable la utilización de canales electrónicos de distribución. Opción que probablemente esté fuera de alcance a corto plazo dada las limitaciones de recursos humanos, físicos y financieros; recursos clave para mejorar la calidad de los servicios, y por tanto ser capaces de redirigir su oferta a otros segmentos de mercado.

R₇ – Escasa disponibilidad de plazas para su comercialización a través de canales electrónicos.

Esta restricción de origen interno y de carácter operativo, si bien responde también a decisiones estratégicas, surge como consecuencia de recursos físicos limitados en hoteles de pequeñas dimensiones. Independientemente de los canales de distribución que intervengan, los hoteles siempre se reservan el derecho de comercializar en forma directa un porcentaje de las plazas disponibles. Ese porcentaje de venta directa es mayor en hoteles con capacidad reducida. Lo cual pareciera lógico imaginar que si el hotel dispone de pocas habitaciones intentará comercializarlas en forma directa a sus clientes, evitando intermediarios muchas veces considerados innecesarios. Esta situación condiciona sin dudas el tipo de canal a utilizar por los hoteles, privilegiando casi siempre el canal directo por sobre el resto de las alternativas de distribución.

Sin embargo, en muchas ocasiones la escasa disponibilidad de habitaciones no se produce por ausencia de recursos o capacidad reducida, si no a la incapacidad de comercialización de esas plazas, resguardada por convenios o contratos a intermediarios u organizaciones que gozan del derecho o exclusividad de

comercialización o uso de esas plazas, dejando al hotel una pequeña fracción de estas para asignar a otros canales. Y son precisamente los canales electrónicos los que suelen quedar marginados, impidiendo así cualquier intento por operativizar la utilización de los mismos. Por tal razón, sería de suma importancia disponer de indicadores que permitan medir el rendimiento de cada uno de los canales de distribución intervinientes, contando con información que permita establecer criterios de evaluación acerca de cuán efectiva es la política de distribución que adopta el hotel.

R₈ – Baja profesionalización y escasa capacitación de empleados y gerentes.

En el presente estudio se han observado hoteles que operando con empleados poco cualificados y gerentes no ligados profesionalmente a la actividad. Algunos reconocen esa deficiencia y creen que la escasa profesionalización de la actividad hotelera es un verdadero obstáculo al momento de implementar acciones de mejora o innovación en los procesos de gestión de un hotel. Esta restricción parece estar supeditada a cuestiones internas y a decisiones estratégicas, como así también a la ausencia de recursos financieros que permitan la incorporación de recursos humanos altamente calificados y capacitados para ejercer determinadas tareas. No obstante, la causante de esta restricción podría estar más ligada a la ausencia de información y por tanto al desconocimiento por parte de los gerentes de los instrumentos que permiten optimizar el negocio.

Específicamente refiriéndonos al negocio electrónico, esta situación puede visualizarse en la incapacidad que manifiestan los gerentes o encargados de los hoteles para llevar adelante procesos de cambio en el área comercial, en pos de favorecer el acceso a canales electrónicos. Incapacidad muchas veces operativa por no contar con programas de capacitación de personal, pero en tantas otras ocasiones ligada a la función gerencial y a no contar con información útil para la toma de decisiones y por tanto a un marcado desconocimiento de las oportunidades que se presentan en el mercado.

R₉ – Perspectiva del negocio a corto plazo.

Esta es una de las limitantes más difíciles de revertir dentro en una organización y posiblemente la de mayor impacto en el plano estratégico.

Los resultados observados en el estudio de casos, marcan una fuerte tendencia a la

obtención de resultados a corto plazo, por sobre los resultados de mediano y largo plazo. Especialmente en un contexto de competencia focalizada en reducir costos y no en mejorar servicios, pareciera difícil excluir de este a los hoteles independientes, que por sus características ya mencionadas parecen estar sujetos a las contingencias del mercado y poco abocados a anticiparse a éstas a través de una mirada más estratégica del negocio. El limitante que parece impedir la superación de este escollo es la ausencia de información para la toma de decisiones y de recursos humanos y financieros capaces de llevar adelante medidas que excedan al objetivo de utilidad imperiosa y sacrifiquen parte de ella en pos de objetivos ligados a la sustentabilidad del negocio y la capacidad de adaptación a los cambios. Siendo la incorporación de TIC uno de esos objetivos que no siempre permiten resultados presentes, sino futuros, pero que establecen las condiciones necesarias para afrontar retos significativos, por ejemplo en lo que respecta a la distribución electrónica.

3.5 DEFINICIÓN DE OPORTUNIDADES

Las oportunidades son entendidas, a los efectos del presente estudio, como posibilidades de mejora y aprovechamiento de los recursos disponibles en función de superar las restricciones identificadas, facilitando y haciendo rentable la incorporación de canales electrónicos y el acceso al negocio electrónico en hoteles independientes.

3.6 OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS EN LOS CASOS ANALIZADOS

De las restricciones anteriormente expuestas, se desprende un conjunto de oportunidades de mejora, que facilitarían la implementación de canales electrónicos en hoteles independientes de la ciudad de Mar del Plata. En el siguiente cuadro se detallan las oportunidades identificadas:

Cuadro 5: Oportunidades de mejora

ID	OPORTUNIDADES	Restricciones								
		R ₁	R ₂	R ₃	R ₄	R ₅	R ₆	R ₇	R ₈	R ₉
O ₁	Mejorar la adaptación de las tareas a las TIC									
O ₂	Mejorar la adaptación de los procesos a las TIC									
O ₃	Mejorar la conectividad									
O ₄	Mejorar la adaptación del sitio web a las TIC									
O ₅	Incrementar el volumen de reservas con intermediarios de venta en Internet									
O ₆	Aumentar la amplitud de los canales de distribución electrónica									
O ₇	Generar mayor posicionamiento de marca									
O ₈	Diferenciar el servicio									
O ₉	Alcanzar una mayor tasa de retención de clientes									
O ₁₀	Captar mayor cuota de clientes frecuentes									
O ₁₁	Captar mayor cuota del segmento de jóvenes adultos									
O ₁₂	Captar mayor cuota de clientes de estadías cortas									
O ₁₃	Captar mayor cuota de clientes corporativos									
O ₁₄	Reducir asignación de cupos a los canales tradicionales									
O ₁₅	Establecer una estrategia de CRM									
O ₁₆	Establecer una estrategia de Revenue Management									
O ₁₇	Utilizar las redes sociales									
O ₁₈	Promocionar el hotel conjuntamente con el destino Mar del Plata									

Elaboración propia

3.7 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES

O₁ - Mejorar la adaptación de las tareas a las TIC

Esta oportunidad responde a 2 (dos) restricciones, puntualmente:

R₁ – Dificultades técnicas para la implementación de canales electrónicos.

R₈ – Falta de profesionalismo y capacitación de empleados y gerentes.

Es sabido que las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones tienen un alto impacto sobre las tareas que a diario desarrollan los empleados de una empresa. Los hoteles optimizan sus tareas mediante el uso de estas tecnologías. Adaptar los procedimientos a las TIC, capacitar y actualizar al personal en la utilización de sistemas informáticos, es una oportunidad a partir de la cual un

hotel puede mejorar su eficacia con el objetivo de resolver las dificultades técnicas que impiden el acceso al uso de los canales de distribución electrónica, conjuntamente ser más eficiente y por tanto incrementar la rentabilidad de dichos canales.

O₂ - Mejorar la adaptación de los procesos a las TIC

Esta oportunidad responde a 3 (tres) restricciones, puntualmente:

R₁ – Dificultades técnicas para la implementación de canales electrónicos.

R₂ – Estructura comercial no preparada para absorber el negocio electrónico.

R₅ – Escasa visibilidad de los hoteles independientes en Internet.

Las TIC cumplen actualmente un rol fundamental en la aplicación de la estrategia comercial de un hotel. Estas además permiten dar consistencia y validez a la información que se obtiene de cada proceso en cada área, poniéndola a disposición de quienes toman decisiones. Evidentemente mejorar el vínculo entre estos procesos y las TIC es una oportunidad de cambio para quienes gestionan hoteles independientes; y dicho cambio proviene de establecer nuevas reglas y una nueva forma de gerenciamiento. Sin ello tampoco se superarían las barreras operativas para la aplicación de canales electrónicos y tampoco sería posible pensar en un área comercial capaz de aprovechar las nuevas herramientas del marketing hotelero en pos de mejorar la rentabilidad de sus canales y acceder al negocio electrónico. Menos aún podría un hotel independiente afrontar una estrategia de posicionamiento en Internet, sin procesos que faciliten la obtención de la información necesaria para reducir la incertidumbre, disminuir los costos y estimular la inversión.

O₃ - Mejorar la conectividad

Esta oportunidad responde a 3 (tres) restricciones, puntualmente:

R₁ – Dificultades técnicas para la implementación de canales electrónicos.

R₂ – Estructura comercial no preparada para absorber el negocio electrónico.

R₄ – Falta de confianza de los clientes en las transacciones a través de canales electrónicos

Al decidir la incorporación de sistemas de gestión hotelera los hoteles independientes no siempre privilegian la conectividad, ya que comúnmente no

conciben ésta como un elemento de valor en dichos sistemas o simplemente lo desconocen.

Con el propósito de aportar soluciones a las restricciones anteriormente planteadas, se ha propuesto la mejora de la conectividad como la oportunidad de integrar todos los sistemas de gestión disponibles en un hotel a un Sistema Centralizado de Reservas (CRS). La conectividad se transforma en la clave que confiere operatividad y capacidad de gestión a una estrategia de negocio electrónico. Inherentemente permite operar una reserva con información actualizada al instante, dando así celeridad y seriedad en las transacciones y estableciendo un vínculo de confianza con aquellos clientes dispuestos a utilizar medios electrónicos para efectuar sus reservas.

O₄ – Mejorar la adaptación del sitio Web a las TIC

Esta oportunidad responde principalmente a 3 (tres) restricciones:

R₁ – Dificultades técnicas para la implementación de canales electrónicos.

R₄ – Falta de confianza de los clientes en las transacciones a través de canales electrónicos

R₅ – Escasa visibilidad de los hoteles independientes en la Web.

El sitio Web es considerado una de las herramientas de comercialización más potentes con la que dispone actualmente un hotel. Las cadenas hoteleras internacionales ya han volcado sus sitios Web a la venta en línea. En el caso de los hoteles independientes, específicamente en los casos estudiados, los sitios Web no parecen haber superado la primera instancia, asociada a la fase de comunicación, cuyo propósito pareciera ser “estar presentes en Internet”, sin ningún objetivo comercial definido.

Dada esta situación y en respuesta a las restricciones anteriormente planteadas, se puede suponer que una mejor dotación de recursos tecnológicos del sitio Web de un hotel reduciría la brecha operativa para la disposición de un CRS con motor de reserva en línea conectado al PMS del hotel. Por otra parte, los hoteles se benefician de un mejor posicionamiento en buscadores, dado que instrumentos de programación Web más desarrollados, mejorarían (en parte) la visibilidad del sitio en Internet, permitiendo compartir contenido actualizado del sitio en portales tales como guías hoteleras on line, guías de destinos, blogs y redes sociales.

Otra ventaja de adaptar el sitio a la evolución de las TIC es permitir una sencilla y ágil comunicación con el cliente, con atención a consultas mediante aplicaciones de Chat en línea o llamadas gratuitas desde la PC del usuario (mediante telefonía IP), con lo cual el hotel sería capaz de transmitir mayor confianza a sus clientes, asesorarlos y consecuentemente influenciarlos positivamente hacia la reserva de una habitación, culminando en la transacción de pago o confirmación de la misma.

O₅ - Incrementar el volumen de reservas con intermediarios de venta en Internet

Esta oportunidad responde principalmente a 2 (dos) restricciones:

R₂ – Estructura comercial no preparada para absorber el negocio electrónico.

R₃ – Escaso presupuesto asignado a la función comercial.

Actualmente los intermediarios son para muchos pequeños hoteles la mejor fuerza de venta disponible. Esto es en la mayoría de los casos consecuencia de una estructura comercial desprovista de las herramientas necesarias y con limitaciones presupuestarias propias de este tipo de hoteles. Sin embargo, los casos observados nos muestran que sólo una pequeña fracción de las reservas que generan anualmente estos hoteles son efectuadas por intermediarios. Esta tendencia parece ser coherente, si tomamos en cuenta más del 90% de los turistas que contratan servicios turísticos en Mar del Plata lo hacen en forma independiente (es decir, sin ningún intermediario) y que tan solo el 4% reserva mediante agencias de viajes (EMTUR, 2009).

No obstante, los hoteles pequeños y medianos manifiestan tener que efectuar grandes esfuerzos para “vender” sus habitaciones (exceptuando temporada alta) los cuales representan altos costos de comercialización. El costo de comercialización de un hotel se compone principalmente de costos de promoción, personal, intermediación y administrativos directamente relacionados con la venta. Si los hoteles incrementaran el volumen de reservas a través de intermediarios, reducirían principalmente sus costos de promoción y personal de ventas. En contraposición aumentarían los costos de intermediación.

Es evidente que un análisis de este tipo precisa necesariamente de un estudio más profundo que provea información válida para la toma de decisiones. De todos

modos, basando el análisis en el escaso presupuesto con que cuentan muchos hoteles para desarrollar fuerza de venta directa, una mayor participación de intermediarios de venta en Internet podría resultar, a priori, en una reducción de los costos totales de comercialización.

O₆ – Aumentar la amplitud de los canales de distribución electrónica

Esta oportunidad responde principalmente a 2 (dos) restricciones:

R₂ – Estructura comercial no preparada para absorber el negocio electrónico.

R₃ – Escaso presupuesto asignado a la función comercial.

Ya se ha mencionado que la estructura de un canal de distribución puede clasificarse según su longitud (nivel largo, nivel corto o “nivel 0”) y por su amplitud en lo que refiere al grado de cobertura del canal (intensiva, selectiva, exclusiva). Para el tema en cuestión es necesario indagar aún más en esa estructura, y principalmente sobre esta última característica: la amplitud del canal. Los casos estudiados muestran que la mayoría de estos hoteles no pueden por sí solo absorber el costo que implica la comercialización. Se ha mencionado en el apartado anterior que una mayor participación de intermediarios sobre el total de las reservas del hotel podría reducir significativamente los costos de fuerza de venta directa. Sin embargo la pregunta que se formula a continuación deja una incógnita: ¿es conveniente que un hotel facilite el acceso de múltiples intermediarios y evite así la concentración de las ventas en un intermediario exclusivo o unos pocos intermediarios?.

Es cierto que a menor número de intermediarios el hotel pareciera tener un mayor control sobre la fuerza de venta. A medida que ese número se incrementa el hotel perdería esa capacidad de control y por tanto poco sabría acerca de cómo y a quién se le vende.

A todo esto nos queda analizar la misma pregunta pero desde el punto de vista del costo. Y para ello se formula una nueva pregunta: ¿Si se compara un hotel con múltiples intermediarios, frente a un hotel con intermediario exclusivo, cuál estructura de canal le conlleva menor costo?

La respuesta no parece sencilla. Sin embargo, bajo el supuesto de que a mayor concentración de las ventas menor poder de negociación, parece coherente imaginar que un hotel con sus ventas concentradas en un solo intermediario

perdería esa capacidad de negociación y debería concebir por ende un mayor costo de intermediación, proveniente de fees o comisiones. A la inversa cuando un hotel distribuye sus ventas a través de una mayor cantidad de intermediarios, el poder de negociación del hotel aumentaría y probablemente llevaría los costos de intermediación a niveles comparativamente menores. Siguiendo este supuesto, pareciera óptimo ampliar la cobertura de un canal de distribución electrónica, pero no habrá que perder de vista el comportamiento del resto de los costos de comercialización cuyo análisis excede al presente estudio.

O₇ – Generar mayor posicionamiento de marca

Esta oportunidad responde principalmente a 1 (una) restricción:

R₅ – Escasa visibilidad de los hoteles independientes en la Web.

Referirnos al poder de imagen de marca de un hotel independiente sería indagar en una problemática común del sector. En primer lugar los hoteles independientes no se caracterizan por desarrollar estrategias de posicionamiento de marca. En base a los casos observados, la mayoría de estos hoteles pareciera tener que dar aún el primer paso: desarrollar la marca.

Algunos gerentes comerciales plantean que la principal barrera de acceso a la distribución electrónica, es la escasa visibilidad que estos tienen en Internet; lo cual parece ser cierto. Una de las principales razones de ello es el escaso posicionamiento de marca que tienen los hoteles independientes. Es indudable que el poder de imagen de marca de las cadenas hoteleras conlleva a una mayor visibilidad en la Web. Ahora si bien un hotel independiente no sería capaz de alcanzar una imagen de marca tan poderosa en el mercado turístico internacional, no podemos aseverarlo del mismo modo en el caso del mercado turístico interno. Establecer programas de reconocimiento de marca apuntando a un mercado objetivo más reducido (por ej. turistas nacionales) parece ser más factible que hacerlo en un mercado global. Actualmente Internet permite a las empresas redirigir sus acciones de posicionamiento de marca hacia aquellos segmentos de mercado que interesan y evitar esfuerzos innecesarios en otros.

O₈ – Diferenciar el servicio

Esta oportunidad responde principalmente a 2 (dos) restricciones:

R₅ – Escasa visibilidad de los hoteles independientes en la Web.

R₆ – Baja rentabilidad de los canales electrónicos en función del mercado objetivo.

Un hotel que es capaz de diferenciar su servicio del resto de los hoteles, utiliza para ello algún factor clave de éxito, lo cual le confiere una ventaja competitiva. Los hoteles independientes conforman aproximadamente el 95% de la oferta hotelera de Mar del Plata. Esto sin duda exige a cada uno estos establecimientos contar con factores clave de éxito para sobresalir en un mercado altamente competitivo. Ofrecer al cliente un servicio diferenciado hará que éste individualice claramente al hotel. Los hoteles que acentúan esta diferenciación pueden estar en mejores condiciones de hacer rentable los canales electrónicos de distribución, dado que sería fácilmente identificable por aquellos segmentos de mercado en búsqueda un hotel con determinadas características distintivas.

O₉ – Alcanzar una mayor tasa de retención de clientes

Esta oportunidad responde principalmente a 4 (cuatro) restricciones:

R₃ – Escaso presupuesto asignado a la función comercial..

R₄ – Falta de confianza de los clientes en las transacciones a través de canales electrónicos

R₅ – Escasa visibilidad de los hoteles independientes en la Web.

R₉ – Perspectiva del negocio a corto plazo.

Incrementar significativamente el porcentaje de clientes repetidores permite al hotel un menor costo de comercialización por disminución del costo de captación de nuevos clientes (costos de promoción, costos de intermediación, etc.). Además, un hotel con mayor tasa de retención probablemente tenga mejores expectativas de negocio a mediano y largo plazo, extendiendo el ciclo de vida de sus clientes y generando la referenciación positiva del hotel, aumentando así el valor de los mismos.

Finalmente retener clientes supone mayor rentabilidad en canales electrónicos con aplicaciones B2C, debido principalmente al estrecho vínculo de confianza entre el

hotel y sus clientes “seguidores” y “referenciados”, y porque además permite prescindir de las herramientas de búsqueda Web, debido a que estos clientes ya conocen el hotel y saben cómo localizarlo en Internet.

O₁₀ – Captar mayor cuota de clientes frecuentes.

Esta oportunidad responde principalmente a 1 (una) restricción:

R₆ – Baja rentabilidad de los canales electrónicos en función del mercado objetivo.

El porcentaje de reservas anuales generadas por un mismo cliente, es un claro indicador de la frecuencia con que el mismo se hospeda en el hotel. Los hoteles que captan un alto volumen de clientes frecuentes, deben facilitarles a estos múltiples servicios a fin de satisfacer todo tipo de requerimiento. El pasajero frecuente debe gozar de ciertos beneficios o “privilegios” a los que no accederían clientes esporádicos. El valor de estos clientes es tan elevado que el hotel no puede permitirse perderlos.

Un atributo que los pasajeros frecuentes suelen valorar es la agilidad y capacidad de respuesta inmediata por parte del hotel a sus solicitudes. La mayoría de este tipo de pasajeros viaja por negocios y otros compromisos laborales. Una característica de estos pasajeros es que suelen reservar en el hotel con pocos días de antelación y para una fecha concreta con lo cual necesitan de una herramienta rápida y confiable al momento de efectuar sus reservas.

Es por ello que los clientes frecuentes conforman un segmento atractivo para los canales electrónicos, y los hoteles pueden con ellos hacer más rentable el negocio electrónico.

O₁₁ – Captar mayor cuota del segmento de jóvenes adultos.

Esta oportunidad responde principalmente a 1 (una) restricción:

R₆ – Baja rentabilidad de los canales electrónicos en función del mercado objetivo.

De acuerdo a un reciente estudio realizado para American Express, los jóvenes

adultos "son el principal motor del consumo en la Argentina"⁸⁰. Este segmento reúne personas de entre 25 y 35 años con nivel de gasto medio-alto.

Los hoteles independientes tienen la oportunidad de dirigir sus servicios y su estrategia comercial a estos consumidores que ya están instalados en sus carreras laborales y cuentan con mayores ingresos que los jóvenes adolescentes. Por otra parte los jóvenes adultos poseen un mayor ingreso disponible que quienes tienen hijos para mantener, ya que "la tendencia es que las parejas retrasen la edad para casarse y tener hijos", dice la directora de investigación y estrategia de una importante consultora.⁸¹

Este segmento, tiene además una particularidad, enfocándonos más precisamente en el objeto del presente estudio, y es que están muy habituados a la utilización de Internet, ya sea con fines laborales, informativos o lúdicos. Si bien no se puede definir con precisión el comportamiento de estos clientes potenciales en Internet, no parecería desacertado intentar vincularlos a una estrategia de negocio electrónico, desarrollando herramientas de comunicación que promuevan la oferta dentro de dicho segmento y canales que acerquen esa oferta a través de los mismos medios electrónicos con los cuales ya se encuentran familiarizados.

O₁₂ – Captar mayor cuota de clientes de estadías cortas.

Esta oportunidad responde principalmente a 1 (una) restricción:

R₆ – Baja rentabilidad de los canales electrónicos en función del mercado objetivo.

Si bien la opinión generalizada de los propios hoteleros es que "a estadías más largas, mucho mejor", lo cual es cierto desde el punto de vista económico, pero no lo es tan así desde un punto de vista estratégico. Un hotel que dirige sus acciones comerciales principalmente a clientes de larga estadía, lo está haciendo en un mercado cada vez más pequeño. Consecuentemente, privilegia este por sobre un mercado en crecimiento: los clientes de corta estadía.

⁸⁰ OGILVY (2006); en "Jóvenes adultos, los niños mimados de las marcas"; Suplemento Económico Clarín.com (20/08/2006). <http://www.clarin.com/suplementos/economico/2006/08/20/n-00601.htm>

⁸¹ KURINCIC, G. - MEDIA PLANNING GROUP (2006); en "Jóvenes adultos, los niños mimados de las marcas"; en Suplemento Económico Clarín.com (20/08/2006). <http://www.clarin.com/suplementos/economico/2006/08/20/n-00601.htm>

Según el presidente de la Asociación de Hoteles de Mar del Plata, “las estadías de los turistas vacacionales que visitan la ciudad se están acortando y éstas ya no serán superiores a 7 noches”.

Esto marca un cambio sustancial en el comportamiento de la demanda y específicamente en Mar del Plata, donde más del 90% del total del mercado reserva en forma individual.

La particularidad de este segmento es que los clientes que realizan viajes relativamente cortos, planifican menos y reservan en forma individual directamente con el hotel, existiendo una mayor probabilidad de que adquieran o confirmen la reserva a través de Internet.

En este contexto tener la capacidad de proveer al cliente de un medio ágil y confiable de reservas en línea, transforma al segmento de estadías cortas en una clara oportunidad para los hoteles independientes.

O₁₃ – Captar mayor cuota de clientes corporativos

Esta oportunidad responde principalmente a 1 (una) restricción:

R₆ – Baja rentabilidad de los canales electrónicos en función del mercado objetivo.

En apartados anteriores se señala la opinión de uno de los gerentes entrevistados el cual afirma que el mercado corporativo es uno de los más rentables para el negocio electrónico, pero a su entender “este es un mercado de difícil acceso para hoteles pequeños”.

Partiendo del supuesto de que esta opinión pudiera estar representando a la opinión de la mayoría de los gerentes de hoteles independientes; y por tanto suponiendo que el mercado corporativo es para un hotel independiente, un mercado de difícil acceso; existen algunos factores que podrían explicar tal afirmación: en primer lugar, estos hoteles por lo general no contemplan áreas o encargados de relaciones públicas e institucionales, porque quizá no las consideran del todo necesarias para su negocio. En segundo lugar los clientes corporativos acuden a aquellos hoteles que mantienen estrechas vinculaciones con las organizaciones a las que pertenecen. Esas vinculaciones son expresadas comúnmente a través de convenios formales (mediante contrato entre las partes) o informales (mediante relaciones entre algunos de los integrantes de las partes).

Independientemente de cómo sean estos convenios, lo que siempre está presente en un convenio corporativo es el principio de reciprocidad. Por tanto, entienden estas empresas u organizaciones que el hecho de generarle un alto volumen de reservas anuales a ese hotel, debe ser compensado de algún modo por este, aunque no más sea mediante pequeñas acciones de reconocimiento, descuentos especiales, servicios gratuitos e incentivos. Las relaciones entre un hotel y las organizaciones deben ser alimentadas y fomentadas desde el propio hotel. Para ello debe establecerse una estrategia de captación y retención de clientes corporativos, la cual excede exclusivamente a la función comercial; debiendo implicar a todas las áreas del hotel en función de brindar un servicio diferenciado y de calidad.

Dar facilidades de reserva en línea a las empresas también es un valor agregado que un hotel puede ofrecer y que probablemente, dependiendo del volumen de reservas corporativas que se generen, se transformaría en una herramienta de suma utilidad tanto para el hotel como para las empresas, generando mayor eficiencia de tiempo y de costos.

Si bien es cierto que, a priori, a un hotel independiente le sería muy costoso posicionarse en el mercado de grandes corporaciones nacionales e internacionales, no cabría generalizar esta afirmación al extenso mercado corporativo entre el cual coexisten organizaciones de menores dimensiones y con necesidades similares, pero a una escala “más manejable”. Organizaciones como las denominadas Pymes, ONG's, asociaciones civiles u organismos públicos municipales o provinciales, son también demandantes de convenios o “acuerdos” corporativos, y son precisamente estas organizaciones, sobre las que un hotel independiente sería capaz de dirigir su estrategia de captación.

O₁₄ – Reducir asignación de cupos en canales tradicionales

Esta oportunidad responde principalmente a 1 (una) restricción:

R₇ – Escasa disponibilidad de plazas para su comercialización a través de canales electrónicos.

Se considera cupo en forma genérica a la reserva anticipada de habitaciones. Los clientes típicos para reservas con mucha anticipación resultan ser casi siempre los operadores mayoristas de turismo que requieren bloques de habitaciones para poder vender paquetes turísticos completos a intermediarios minoristas o clientes

finales a precio bajo con un buen ingreso por diferencia.

“Los establecimientos de alojamiento suelen concertar ‘free sale’ o venta libre hasta determinado número de plazas que constituyen el cupo y a partir de entonces ‘on request’, es decir a petición con cierta prioridad. Todos los cupos suelen tener fechas límites antes de las cuales las agencias pueden devolver las plazas no vendidas sin costo alguno. Los contratos de cupo suelen tener unas tarifas especiales por la contratación anticipada y la publicidad de los establecimientos en los folletos de las agencias”

Esto plantea un interrogante a los hoteles independientes: ¿qué hacer con los cupos?. Por lo general, los hoteles buscan reasegurarse la venta de plazas con la mayor anticipación posible., para así reducir la incertidumbre. Probablemente aquellos hoteles que trabajan con un importante volumen de reservas generadas a través de canales de distribución tradicionales, se preguntarán si reducir el máximo de plazas adjudicable a cupos es una decisión acertada. Probablemente limitar la política de asignación de cupos venga aparejada de un menor volumen de reservas a través intermediarios convencionales, como touroperadores o agencias mayoristas. Sin embargo, no debe perderse de vista que el objetivo no sería limitar la venta anticipada, sino adaptar la misma a nuevos canales. Por tanto trasladar parte de la compra anticipada a canales electrónicos no sería una decisión discordante en un hotel que ha decidido llevar adelante una estrategia agresiva de negocio electrónico.

O₁₅ – Establecer una estrategia de relaciones con el cliente (CRM)

Esta oportunidad responde principalmente a 2 (dos) restricciones:

R₆ – Baja rentabilidad de los canales electrónicos en función del mercado objetivo.

R₈ – Falta de profesionalismo y capacitación de empleados y gerentes.

R₉ – Perspectiva del negocio a corto plazo.

El CRM se presenta como un concepto clave en la gestión estratégica actual, ya que su implementación ofrece a las empresas la capacidad de diferenciarse mediante la generación de ventajas competitivas basadas en el conocimiento (Dans, 2001). En el sector hotelero puede beneficiarse de esta estrategia, dado que los hoteles pueden hacer uso de las herramientas que el CRM provee.

Un estudio efectuado por la Universidad de Málaga en hoteles españoles muestra cómo los hoteles de alta categoría, integrados en cadena y de mayores dimensiones, suelen ser más propensos a la utilización del CRM, mostrando niveles de iniciativas CRM más elevado que en hoteles independientes, de menor categoría y tamaño.

No existen aún estudios en profundidad acerca de la aplicación de CRM en establecimientos hoteleros independientes, desde lo observado en el presente estudio, puede reforzarse la idea de que hoteles de estas características no ejecutan una estrategia de relaciones con sus clientes. Algunas de las razones expresadas por los propios entrevistados hacen referencia al escaso margen de acción que presentan los gerentes, privilegiando los resultados inmediatos sobre los resultados futuros. Si bien la siguiente apreciación no llegue a describir objetivamente la realidad de estas organizaciones, se ha notado una escasa iniciativa de innovación en la gran mayoría de los casos estudiados, lo cual hace presumir que posiblemente la verdadera causa de esta baja propensión a implementar el CRM, se deba comúnmente a la falta de iniciativa y la ausencia de un gerenciamiento proactivo, lo cual impide que los hoteles conozcan más acerca de sus clientes y utilicen esa información en su propio beneficio.

Un sistema de gestión de CRM, es un componente clave en la función comercial de un hotel y define en gran medida el éxito de su estrategia de distribución. Las aplicaciones CRM permiten adaptar el CRS de un hotel (o su oficina de reservas) a las necesidades y requerimientos específicos de cada tipo de cliente.

En cuanto al negocio electrónico, el CRM aumenta significativamente la efectividad de un canal de distribución electrónica, permitiendo que los clientes obtengan “en línea” la información que buscan sobre los servicios que se ajustan a sus propias necesidades, facilitando así su decisión de compra.

Como ya se ha mencionado, la conectividad juega un papel determinante en el desarrollo de los canales electrónicos, y disponer de aplicaciones CRM, adaptadas a los CRS parece definir en buena medida el rendimiento de estos canales.

O₁₆ – Establecer una estrategia de Revenue Management

Esta oportunidad responde principalmente a 2 (dos) restricciones:

R₇ – Escasa disponibilidad de plazas para su comercialización a través de canales electrónicos.

R₈ – Falta de profesionalismo y capacitación de empleados y gerentes.

Ya se ha explicado de modo genérico el concepto de Revenue Management y se lo ha mencionado como un proceso clave en la gestión comercial de un hotel, mediante la utilización aplicaciones o módulos Y&RM.

En referencia a la utilidad de una estrategia de Revenue Management en un hotel, podría señalarse la capacidad de orientar a la empresa hacia la maximización de los ingresos por ventas (es decir, el “revenue”) generadas por las decisiones tomadas implícita y previamente por un sistema de reservas (CRS).

En el caso de los hoteles independientes analizados pareciera existir una muy baja utilización de esta estrategia. En la mayoría de los casos estudiados siquiera se plantea la fijación de un proceso de fijación tarifaria desde un enfoque estratégico, quedando esta decisión subordinada muchas veces a los precios fijados por la competencia. En el mejor de los casos, los gerentes aseguran realizar discriminación de precios por temporada, períodos muy breves de fuerte demanda o de acuerdo al mínimo de noches de estadía, pero aún así en ningún caso sacan el provecho de una estrategia conciente y planificada de Revenue Management, apoyada sobre la utilización de las TIC y potenciando así su aplicación en el proceso de distribución.

En lo que concierne puntualmente a la aplicación en canales electrónicos, esta estrategia se adapta con mayor facilidad en canales GDS donde el criterio Yield está fuertemente instalado, pero donde los hoteles independientes difícilmente logran acceder, siendo elevadas las barreras de acceso, tanto desde el punto de vista del costo y como desde su capacidad operativa.

Es por ello que el gerente de un hotel habría de preguntarse entonces: ¿de qué modo hacer efectiva la aplicación de una estrategia de Revenue Management en un canal electrónico?. La respuesta a este interrogante quizá no pueda ser develada en el presente estudio y demandaría mayor profundidad de análisis, pero al menos es posible determinar cuáles son los elementos críticos capaces de influir en la decisión de implementar las técnicas “yield” a través de medios electrónicos

de reserva.

El punto clave de esta decisión es saber si el hotel dispone o está en condiciones de incorporar un CRS. Los CRS son capaces de procesar mediante robots las diferentes combinaciones tarifarias, de acuerdo a la disponibilidad existente, y en función de los diferentes segmentos y períodos del año entre otros parámetros. Sin embargo un CRS por si sólo no puede incorporar esa información, simplemente la administra y la procesa. Por tal razón existe otro componente sumamente necesario: el sistema Y&RM. Normalmente en forma de aplicaciones o módulos incorporados a un PMS permiten al hotel generar el “in-put” de esa información que finalmente será procesada por el CRS. Este “in-put” debe incluir tres pasos fundamentales. En primer lugar la previsión de la demanda, donde con un histórico de datos, que reflejen la tasa de ocupación pasada, se pueden prever los clientes futuros a corto plazo. En segundo, los modelos de capacidad, que tratan de distribuir la cantidad prevista entre las distintas categorías tarifarias bajo la capacidad diaria del establecimiento. Por último debe proveer esa información al sistema de reservas (CRS), el cual finalmente permitirá el “out-put” o la venta de los servicios.

En el caso de aquellos hoteles independientes que no tienen la capacidad financiera de soportar una inversión de estas dimensiones, la alternativa es ajustar todos los pasos antes mencionados recurriendo a sistemas estándar. Aunque probablemente esto vaya en detrimento del negocio electrónico, el cual probablemente pasaría a concentrarse mayoritariamente en las denominadas Centrales de Reservas Independientes, posibilitando menor capacidad de negociación, con precios previamente pactados o mediante asignación de cupos para la venta anticipada de plazas.

La diferencia fundamental entre la primera y la segunda alternativa, es que precisamente en esta última, se reduce visiblemente la capacidad operativa de incorporar aplicaciones B2C y B2B por cuenta del hotel desde su propio sitio web.

O₁₇ – Utilizar las redes sociales

Esta oportunidad responde principalmente a 2 (dos) restricciones:

R₄ – Falta de confianza de los consumidores en las transacciones a través de medios electrónicos.

R₅ – Escasa visibilidad de los hoteles independientes en la Internet.

Redes sociales como Facebook, Twitter o sitios como You Tube y Flickr entre las más populares, dan la posibilidad a los pequeños hoteles de establecer vínculos con sus clientes. Sin embargo, esto requiere definiciones estratégicas y dedicación para lograr los objetivos. En este sentido, sería necesario identificar, en primer lugar, los fines para los cuales se hará uso de una determinada herramienta o una red social de acuerdo al mercado objetivo de la empresa.

Estas tecnologías pueden utilizarse tanto para posicionamiento de marca como así también orientarse a gestionar las relaciones con los clientes de un modo más económico y efectivo. De tal manera, el objetivo debiera ser realizar acciones que contribuyan a generar un mayor posicionamiento del hotel a través de un espacio de comunicación directa prestador-cliente, así como el intercambio información y opiniones con los usuarios de las redes sociales.

O₁₈ – Promocionar el hotel conjuntamente con el destino Mar del Plata

Esta oportunidad responde principalmente a 2 (dos) restricciones:

R₃ – Escaso presupuesto asignado a la función comercial.

R₅ – Escasa visibilidad de los hoteles independientes en la Internet.

En cuanto a la estrategia de promoción del hotel, hay que tener en cuenta que la mayoría de estos establecimientos no cuenta con recursos suficientes para afrontar los costos de campañas publicitarias nacionales, desarrollo y posicionamiento web, participación en ferias y workshops, etc. Esto refuerza la idea de que los hoteles independientes deben potenciar sus estrategias de promoción conjuntamente con la promoción que realiza el Ente Municipal de Turismo. Esto sugiere tomar un rol más participativo en las políticas destinadas a fomentar el turismo en Mar del Plata y saber aprovecharlo en beneficio de los hoteles, acompañando las campañas oficiales, permitiendo dar a conocer el producto en nuevos mercados.

CAPÍTULO 4

CONSIDERACIONES FINALES

4.1 RECOMENDACIONES

De las oportunidades detectadas surgen algunos lineamientos que permiten establecer recomendaciones para gerentes y propietarios de hoteles independientes en la ciudad de Mar del Plata. Para ello nos basamos en el siguiente cuadro, en donde para cada oportunidad se detallan las acciones sugeridas y se adjudican las mismas a las áreas implicadas en la toma de decisiones.

Se observa que el 75% de las recomendaciones propuestas corresponde a acciones del área comercial, el 23% a acciones del área de reservas, el 16% al área administrativa y 15% a otras áreas del hotel.

Cuadro 4: Recomendaciones y áreas del hotel implicadas

Recomendaciones propuestas a partir de las oportunidades identificadas	Áreas implicadas			
	Comercial	Administrativa	Reservas	Otras
Mejorar la adaptación de las tareas a las TIC				
Capacitar al personal en la utilización de sistemas informáticos.				
Capacitar al personal en nuevas tareas y procedimientos.				
Mejorar la adaptación de los procesos a las TIC				
Capacitar a jefes de área y gerentes en la adopción de nuevos procesos de gestión (ej. CRM).				
Incorporar módulos CRM y Y&RM al sistema de gestión del hotel.				
Instalar un Sistema Central de Reservas (reservas telefónicas, reservas Internet).				
Mejorar la conectividad				
Incorporar un módulo CRS al sistema de gestión del hotel (PMS).				
Instalar aplicaciones CRM y Y&RM al Sistema Central de Reserva (CRS).				
Mejorar la adaptación del sitio web a las TIC				
Aplicar nuevos recursos de programación web (Lenguaje de programación flexible).				
Aplicar recursos gráficos interactivos (vistas 360º - visitas virtuales - videos).				
Incorporar aplicaciones de comunicación en línea (Conversaciones en línea).				

	Áreas implicadas			
	Comercial	Administrativa	Reservas	Otras
Incorporar aplicaciones de e-mail marketing (novedades, promociones).				
Incorporar aplicaciones de consulta de disponibilidad y reserva en línea (B2C y B2B).				
Incorporar aplicaciones de pago en línea (comercio electrónico B2C y B2B).				
Efectuar acciones de posicionamiento web en buscadores.				
Aumentar la amplitud de los canales de distribución electrónica				
Establecer convenios con nuevas centrales de reserva on-line en el país y en el exterior.				
Incrementar el volumen reservas con intermediarios de venta en Internet				
Proveer nuevos medios de comunicación en línea para la atención a intermediarios.				
Establecer incentivos por volumen de venta on-line.				
Establecer nuevos instrumentos de soporte de ventas (ej. tarifario y disponibilidad en línea).				
Acciones de e-mail marketing.				
Generar mayor posicionamiento de marca				
Establecer programas de reconocimiento de marca en redes sociales y blogs.				
Establecer programas de reconocimiento de marca en eventos sociales, culturales, deportivos.				
Establecer programas de reconocimiento de marca en ferias y workshops.				
Diferenciar el servicio				
Impulsar la consecución de objetivos de calidad del servicio.				
Adaptar el servicio a un nicho de mercado (golf, congresos, ejecutivos, parejas jóvenes).				
Alcanzar una mayor tasa de retención de clientes				
Establecer programas de fidelización de clientes.				
Establecer objetivos de satisfacción del cliente.				
Promover la referenciación positiva del hotel entre los clientes.				
Captar mayor cuota de clientes frecuentes				
Incorporar beneficios especiales para pasajeros frecuentes.				
Captar mayor cuota del segmento de jóvenes adultos				
Anuncios en Internet (redes sociales)				
Adherirse a beneficios de tarjetas de crédito posicionadas en el segmento de jóvenes adultos.				
Incorporar programas para recién casados.				
Establecer descuentos especiales con estudiantes universitarios y de posgrado.				
Captar mayor cuota de clientes de estadias cortas				
Incentivar estadias de fin de semana mediante tarifas especiales.				
Captar mayor cuota de clientes corporativos				
Establecer relaciones institucionales con organizaciones públicas y privadas.				
Establecer facilidades de reserva para empresas y organismos (reserva desde el sitio Web - B2B).				

	Áreas implicadas			
	Comercial	Administrativa	Reservas	Otras
Promover la organización de workshops / reuniones en las instalaciones del hotel.				
Reducir asignación de cupos a los canales tradicionales				
Reducir el porcentaje de cupos adjudicables a los canales tradicionales.				
Redirigir la compra anticipada a los canales electrónicos (sitio Web B2B).				
Establecer una estrategia de CRM				
Segmentar a los clientes incorporados a la bases de datos del hotel.				
Establecer contacto post-estadía con el cliente (postal electrónica, agradecimiento, aniversario, etc.)				
Enviar correos personalizados con novedades sobre los servicios que el cliente haya consumido.				
Dar a conocer ofertas de último momento.				
Incorporar cuestionarios de satisfacción en línea.				
Gestionar programas de fidelización de clientes.				
Ofrecer acceso personalizado del cliente al sitio Web del hotel (requiere registración de usuarios).				
Establecer una estrategia de Revenue Management				
Poner a disposición toda la información histórica de ocupación y tarifas.				
Realizar informes periodicos sobre flujos de ocupación diarios, semanales, mensuales y anuales.				
Segmentar en función del grado anticipación de la reserva (preventa, último momento, etc.).				
Segmentar en función del comportamiento estacional (temporada alta, media o baja).				
Segmentar en función de la duración de la estadía.				
Segmentar en función de los días de la semana (de lunes a jueves, de viernes a domingo).				
Segmentar en función de servicios requeridos (servicios incluidos, facilidades de cancelación, etc.).				
Establecer objetivos de ingresos por ventas.				
Utilizar las Redes Sociales				
Integrar el sitio web del hotel a Redes Sociales.				
Utilizar las redes para alentar la referenciación positiva.				
Ingresar en las conversaciones para hacerse oír por más gente.				
Realizar sondeos de mercado para entender mejor a los clientes.				
Promocionar el hotel conjuntamente con el destino Mar del Plata				
Acompañar al Ente Municipal de Turismo en Ferias y Workshops.				
Incorporar Información sobre el destino en el sitio web del hotel.				
Participar de las convocatorias que realiza el EMTUR, destinadas a actualizar su base de datos.				
Solicitar la utilización de la marca "amardelplata" como sello de confianza.				
Total de recomendaciones propuestas: 61	46	10	14	9

Elaboración propia

4.2 CONCLUSIONES

El presente estudio ha abordado el impacto de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones sobre la actividad turística y más específicamente la participación de las mismas en el proceso de distribución electrónica del sector de hoteles independientes.

Durante todos estos años se han ido produciendo cambios asociados principalmente a la transformación de las TIC. Las relaciones entre líneas aéreas, hoteles, tour operadores, agencias de viajes, receptivos, etc., van cambiando de forma y de posiciones relativas, al mismo tiempo que van avanzando las posibilidades tecnológicas. Esto afecta directamente las maneras de comercializar los servicios y los cambios son tan vertiginosos que existe una necesidad casi permanente de adaptarse a ellos.

El principio que rige a la distribución turística en la actualidad, es esencialmente el manejo y uso de información que es puesta a disposición del consumidor, quien requiere de esa información para decidir la compra de un producto turístico. Desde este enfoque, es más fácil comprender por qué con el avance de las TIC, el nuevo intermediario está dejando de ser un vendedor de pasajes u hoteles, para transformarse en un “vendedor de información”.

Si bien en la actualidad Internet permite al consumidor acceder a la información sobre la oferta de un destino o características de tal o cual servicio, esa información se encuentra generalmente desintegrada y dispersa en la Web, alimentando de esta manera, una sobrecarga de información y generando dificultades para poder evaluarla, codificarla y almacenarla en pos de una acertada decisión de compra.

Algunos intermediarios han sabido asociar los conceptos distribución y comunicación y comprender que éstos están cada vez más estrechamente vinculados, con lo cual no existe distribución en turismo sin tratamiento, ordenamiento y transmisión de la información pertinente, en el momento indicado y a través de los medios adecuados a las necesidades del usuario quien finalmente decidirá la contratación de un paquete turístico, la compra de un pasaje o la reserva de un hotel.

Es así como las TIC facilitan el tratamiento de ese flujo de información, que se inicia con el prestador del servicio y culmina con el cliente final. En ese trayecto,

la información es seleccionada y agrupada por los agentes o intermediarios que integran los canales de distribución. Finalmente la información es puesta a disposición del consumidor.

En lo que concierne al sector hotelero, las TIC han impactado positivamente, reduciendo las barreras de comunicación con sus clientes y ampliando las alternativas de distribución, permitiendo reducir costos de comercialización y generando así nuevas oportunidades de mercado a raíz de un mayor alcance de sus estrategias de comunicación.

Los hoteles independientes, no están exentos de esta realidad y en su búsqueda por adaptarse a estos cambios, han ido incorporando nuevas herramientas de comunicación y ventas de sus servicios. Como consecuencia de decisiones reactivas frente al cambio tecnológico, estas nuevas herramientas han sido incorporadas generalmente en forma tardía y sin una estrategia comercial definida. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto la necesidad de establecer parámetros que orienten a los gerentes/propietarios de estos pequeños y medianos hoteles independientes acerca de cuál o cuáles son los canales de distribución que mejor se adaptan a su estructura de negocio y al mercado en el cual compiten. Identificando ventajas y desventajas, y considerando la incorporación de medios electrónicos para la comercialización, a partir de sus propias necesidades. Siempre en función de las características de su establecimiento y conforme a sus propias restricciones.

Las restricciones observadas responden principalmente a limitantes de carácter estratégico existiendo un campo de actuación aún sin explotar por los hoteles independientes en lo que se refiere a canales electrónicos. Las oportunidades marcan los lineamientos de acciones posibles ligadas en su mayoría a decisiones estratégicas y de asignación de recursos.

La factibilidad de incorporación de canales de distribución electrónica no se asocia únicamente al tratamiento de las variables inicialmente propuestas, si no que éstas han conformado una suerte de guía para el análisis exploratorio, que han permitido a su vez identificar nuevas variables incidentes.

Partiendo del diagnóstico efectuado, se podría diseñar estudios cuantitativos basados en análisis de escala, considerando otras variables intervinientes que podrían incidir en las estrategias de distribución. Entre otras podríamos mencionar

la forma de organización de la empresa (ej. empresas familiares), el grado de profesionalización y edad de los gestores y el grado de asociatividad, etc.

Se observa que el área comercial es la más implicada respecto a las recomendaciones propuestas, estando implicada en caso el 80% de todas estas; lo que marca que ésta es una función crítica para el desarrollo de estrategias de distribución e incorporación canales electrónicos en un hotel independiente.

Para optimizar los canales electrónicos es necesario adaptar todos los recursos del hotel a las exigencias que imponen los continuos avances de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, visualizando las oportunidades que éstas ofrecen en un mercado altamente competitivo, mediante el desarrollo de una estrategia que involucre a todas las áreas de la empresa con vistas a un objetivo en común: el negocio electrónico.

Este estudio ha permitido efectuar un diagnóstico preliminar con el fin de conformar el punto de partida de futuras investigaciones que indaguen en las variables incidentes propuestas y justifiquen nuevos parámetros decisorios al proceso de distribución de hoteles independientes.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- ABELLA GARCÉS, S.; PÉREZ PREZ, M.; MARTINEZ SÁNCHEZ, A. (2002). "El sector turístico y el comercio electrónico". En: Boletín Económico de ICE. Nº 2733. Extraído en mayo de 2009 desde http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/BICE_2733_3141_847A44DAF67C34B3BCA33D62C3224413.pdf
- ALCÁZAR MARTÍNEZ, B. (2002). "Los canales de distribución en el sector turístico". Ed. ESIC. Madrid.
- ARMARIO, M. (1993); "Marketing". Ed. Ariel. Madrid.
- AVANTUR (2000). "Posibilidades del turismo en Internet". En: Informes y análisis del turismo en Internet. Nº1. Extraído en mayo de 2009 desde <http://www.avantur.com>
- BIGNÉ J.E., FONT X., ANDREU L. (2000). "Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo". Edit. ESIC. Madrid.
- BUHALIS, D. (2003) "eTourism : information technologies for strategic tourism Management". Ed. Pearson (Financial Times/Prentice Hall). Londres.
- BUHALIS, D. y LICATA, M. (2002); "The future in the Tourism intermediaries". En: *Tourism Management Journal*, Volumen 23 (pp. 207-220). Ed. Elsevier Ltd. Londres.
- CASARES, J. Y REBOLLO. A. (1996). "Distribución Comercial". Ed. Cívitas. Madrid.
- CASTELLS, M. (1999); "La era de la información. La sociedad red". Volumen 1. Ed. Siglo XXI. Mexico, DF.
- CHIAS, J. (1991). "El mercado son personas". Ed. Mc Graw-Hill. New York.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001). Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo; "Tecnologías de la información y de la comunicación en el ámbito del desarrollo. El papel de las TIC en la política comunitaria de desarrollo". En COM (2000) 770 final. Publicado por Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas. Extraído en abril de 2009 desde <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0770:FIN:ES:PDF>
- CONSEJO EMPRESARIAL OMT (2001). "Comercio electrónico y turismo. Guía práctica para destinos y empresas". Ed. OMT. Madrid.
- DIEZ DE CASTRO E. Y NAVARRO GARCÍA A. (2004). "Naturaleza de la distribución". En: DIEZ DE CASTRO E. (Coord). "Distribución comercial", 3ra edición. Ed. McGraw-Hill. Madrid.
- DIRECCIÓN PROVINCIAL DE ESTADÍSTICA. MINISTERIO DE ECONOMÍA DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES (2006). "Encuesta Provincial de Alojamiento 2005". Dirección Provincial de Estadística. La Plata. Extraído en mayo de 2009 desde <http://www.ec.gba.gov.ar/estadistica/ftp/pdf/Aloja.pdf>
- DONELLY J. (1976). "Marketing Intermediaries in Channels of Distribution for Services". En: *Journal of Marketing*. Volumen 40. Ed. JSTOR. Ann Arbor, Michigan.
- DONNELLY Y GUILTINAN (1986). "Selecting Channels of Distributions for Services". En BUEL, V.P. *Handbook of Modern Marketing*. Ed. McGraw Hill. New York.
- ENTE MUNICIPAL DE TURISMO DE MAR DEL PLATA (2009). "Estudio de demanda 2008-2009". EMTUR.
- FIGUEROA DOMEQ C. Y TALÓN BALLESTERO P. (2006). "La gestión de la información en el sector hotelero madrileño: la inversión en TIC, la importancia de la conectividad y las características del hotel". Documento presentado en VI Congreso 'Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones'. Málaga; 18, 19 y 20 de octubre de 2006. Extraído en mayo de 2009 desde http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec2006/paginas/articulos/actas_turitec_pdf/L16laconectividaddentrelastic.pdf

- FUENTES MORALED A., FIGUEROA DOMEQ C. y BENDRAO BALTASAR M. (2003). "La distribución electrónica de productos hoteleros y la importancia de los canales basados en Internet". En: *Revista Estudios Turísticos*. Nº 158 (pp. 67-78). Instituto de Estudios Turísticos. Madrid.
- GARIBOLDI, G.(1999). "Comercio electrónico: conceptos y reflexiones básicas". Ed. BID-INTAL. Buenos Aires.
- GO, F. y PINES, R. (1995); "Globalization strategy in the hotel industry"; Ed. Routledge. Londres.
- GOMEZ BAHILLO, C (2001): "Desarrollo tecnológico y cambio social". [En línea] 5campus.com. Extraído en abril de 2009 desde <http://www.5campus.com/leccion/desatecno>
- GONZÁLEZ, A. P.; GISBERT, M. Y OTROS (1996). "Las nuevas tecnologías en la educación". En: SALINAS Y OTROS (Coords.) "Redes de comunicación, redes de aprendizaje". Universitat de les Illes Balears; EEOS. Palma.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS, MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO (1999). "Hábitos de Información y Compra de los Viajeros". Extraído en julio de 2010 desde <http://www.lookinside.travel>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (2009). "Encuesta de Ocupación Hotelera 2008 - 2009". INDEC. Extraído en julio de 2009 desde <http://www.indec.gov.ar>
- KOTLER, P., BOWEN, J. y MAKENS J. (1999) . "Mercadotecnia para hotelera y turismo". Primera edición. Ed. Prentice-Hall Latinoamericana. México, DF.
- KRASNBERG M.Y PURSELL C.W. (1967); "Technology in Western Civilization". Volumen 1. En CASTELLS M. (1999). *Op.Cit.* Cap 1.
- KURINCIC, G. - MEDIA PLANNING GROUP (2006); en "Jóvenes adultos, los niños mimados de las marcas"; en Suplemento Económico Clarín.com (20/08/2006). <http://www.clarin.com/suplementos/economico/2006/08/n-00601.htm>
- LACRAMIOARA, L., MILLER M., RETZ P., MUSSO, V. y CAREBEAR, E. (2005). "Las nuevas tecnologías en turismo". Documento presentado en 'Primer Encuentro Internacional sobre Turismo y Desarrollo'. Málaga, del 5 al 23 julio de 2007. Extraído en mayo de 2009 desde <http://www.eumed.net/eve/resum/07-07/llc.htm>
- LEVITT, L.. (1995); "Comercial use of the Internet". En DE PABLO, R. (2004). *Op. cit.*
- MACHLUP, F. (1962). "The production and distribution of knowledge in the United States". Princeton University Press. Princeton, NJ.
- MCKNIGHT L.W. y BAILEY, J.P. (1995); "An Introduction to Internet Economics"; en DE PABLO, R. (2004); "Las nuevas tecnologías aplicadas al turismo". Ed. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
- MIDDLETON V.T.C. (1994); "Marketing in Travel and Tourism"; Ed. Butherworth. Woburn, Massachusetts.
- MIGUEL, M., OLMEDA, I. y FERNÁNDEZ, E. (1999). "Sistemas de predicción para la demanda de plazas hoteleras: el proyecto PLAZA". Ponencia presentada en Congreso 'Turismo y Tecnologías de la información y las comunicaciones: Nuevas tecnologías y calidad'. Málaga; 15, 16 y 17 de septiembre de 1999. Extraído en junio de 2009 desde <http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec99/pdf/ep2.pdf>
- MINUBE.COM y THE COCKTAIL ANALYSIS (2010). "Observatorio de Viajes e Internet. Informe de resultados 1ª Oleada: Estudio de Tendencias del Nuevo Viajero". Hosteltur. Extraído en julio de 2010 desde: <http://www.hosteltur.com/categorías/documentos.html>
- MIQUEL, S.; PARRA, F.; LHERMIE, C. Y MIQUEL, M. J. (1999); "Distribución Comercial"; Ed. ESIC. Madrid.
- MOKYR J. (1990); "The Lever of Riches -Technological Creativity and Economic Progress". Oxford University Press. en CASTELLS (1999). *Op.Cit.* Cap. 1.
- MUÑOZ OÑATE F. (2000). "Marketing Turístico". Ed. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
- O'CONNOR, P. y FREW, A. (2000); "Evaluating electronic channels of distribution in the hotel sector: a delphi

study". En: *Information Technology and Tourism*. Volumen 3. Nº3 (pp. 177-19). Ed. Cognizant Communication Corporation. Nueva York.

O'CONNOR, P. y FREW, A. J. (2002); *"The future of hotel electronic distribution system: experts and industry perspectives"*. En: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Magazine. Volumen 43. Nº 3. Extraído en mayo de 2009 desde <http://www.harald-roebig.de/SCE/Literature%20Research%20Papers/electronic%20distribution.pdf>

OECD. (2000). *"Understanding the Digital Divide"*. Organization for Economic Cooperation and Development. París. Extraído en mayo de 2009 desde <http://www.oecd.org/dataoecd/38/57/1888451.pdf>

OGILVY (2006); en *"Jóvenes adultos, los niños mimados de las marcas"*; Suplemento Económico Clarín.com (20/08/2006). <http://www.clarin.com/suplementos/economico/2006/08/20/n-00601.htm>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2000). *"Manual de Introducción al Turismo"*. OMT. Madrid.

RUFIN MORENO, R. (2002). *"Las empresas turísticas en la sociedad de la información"*. Ed. Ramón Areces. Madrid.

SARTORIS, R. (2007). *"Estrategias para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa turística"*. Documento presentado en Seminario-Taller de Capacitación 'Gestión de la Calidad y Precio en MIPYMES Hoteleras y Turísticas'. Pinamar; 14 y 15 de septiembre de 2007. Extraído en abril de 2009 desde <http://www.oea-pymesturisticas.com>

SHELDON, P. (1993). *"Destination Information"*. En: Annals of Tourism Research. Volumen 2. Nº 4.

SOBEJANO, J. (2009). *"Los distintos modelos del nuevo cliente turístico"*. Hosteltur. Extraído en julio de 2010 desde: http://www.hosteltur.com/noticias/58823_distintos-modelos-nuevo-cliente-turistico.html

SOLÓRZANO A. y PHILLIPS B. (2006). *"Manual de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para Empresarios de MIPYMES"*. I-Business. Managua. Extraído en abril de 2009 desde http://bjcu.uca.edu.ni/LibrosIstill/Manual_TIC_MIPYMES.pdf

STERN, L. W. y EL-ANSARI, A. (1988); *"Marketing Channels"*, 3ra edición; Ed. Prentice Hall. Nueva Jersey.

STIGLIZ, JOSEPH E. (2002). *"El Malestar de la Globalización"*. Ed. W. W. Norton & Company. Nueva York.

VOGELER RUIZ, C. Y HERNÁNDEZ, A. (2000); *"El Mercado Turístico. Estructura, Operaciones y Procesos"*. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

WEIGEL, G. Y WALDBURGER, D. (2004). *"ICT4D: Connecting People for a Better World"*. Swiss Agency of Development and Cooperation (SDC) y Global Knowledge Partnership (GKP). Berna.

WILLAMSON, J. (2004). *"A short history of Washington Consensus"*. Documento presentado por la Fundación CIDOB para la Conferencia 'From the Washington Consensus towards a new Global Governance'. Barcelona, 24 y 25 de septiembre de 2004. Extraído en abril de 2009 desde <http://www.iie.com/publications/papers/williamson0904-2.pdf>

ANEXO I

Variables de Análisis

Variables	Dimensiones	Indicadores
Dimensión del hotel	Capacidad física	Cantidad de habitaciones Cantidad de plazas
	Servicios complementarios	Servicios no asociados a la prestación de alojamiento
Nivel de actividad	Ocupación	Media de ocupación anual
	Estacionalidad	Media de ocupación temporada baja
		Media de ocupación temporada media Media de ocupación temporada alta
Perfil del cliente	Frecuencia del cliente	Porcentaje de clientes frecuentes
	Retención de clientes	Porcentaje de clientes repetidores
	Nivel de gasto aproximado	Tarifa promedio de habitación doble (media anual)
	Edad	Rango de edad promedio de los clientes
	Estadía promedio	Duración de la estadía media anual
	Carácter de la reserva	Modalidad habitual de reserva
Adaptación de las TIC	Adaptación a las tareas	Tecnología utilizada en tareas del área comercial
		Tecnología utilizada en tareas del área reservas
		Tecnología utilizada en tareas del área administrativa
	Adaptación a los procesos	Tecnología en el proceso de administración del hotel
		Tecnología en el proceso de gestión de relaciones con los clientes
		Tecnología en el proceso de gestión de tarifas
	Conectividad	Tecnología en el proceso de gestión de reservas
		Conectividad entre sistemas CRS y PMS
		Conectividad entre sistemas CRS y CRM
		Conectividad entre sistemas CRS y Y&RM
	Adaptación al sitio web	Disponibilidad de Información en el sitio web
		Información sobre servicios del hotel
		Información sobre servicios del destino
		Información sobre localización del hotel
		Información sobre tarifas
		Facilidad de Navegación en el sitio web
		Página de introducción
		Sitio en otros idiomas
		Listado de contenido
		Enlace a la página de inicio
		Mapa del sitio
		Medios de Comunicación en el sitio web
		Contacto
		Atención en Línea
		Redes sociales
		Solicitud de Reservas en el sitio web
		Medios de reserva
		Medios de pago electrónico
Grado de intermediación	Participación en reservas	Porcentaje de reservas efectuadas por intermediarios
	Longitud del canal	Niveles de intermediación
	Amplitud del canal	Grado de cobertura
Distribución electrónica	Participación en reservas	Porcentaje de reservas generadas desde canales electrónicos
	Evolución canal electrónico	Canal de distribución electrónica mayormente utilizado Tipo de transacción a través de canales electrónicos

ANEXO II

Análisis de casos

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
	Torres de Manantiales Apart Hotel	Hotel Spa República 4*	Hotel Argentino 4*	Hotel Continental 3*	Hotel 13 de julio 3*
Cantidad de habitaciones	190	60	104	70	365
Cantidad de plazas	700	189	250	160	876
Servicios no asociados a la prestación de alojamiento	20	10	6	8	5
Media de ocupación anual	45%	70%	50%	64%	37%
Media de ocupación temporada baja	5%	45%	10%	35%	22%
Media de ocupación temporada media	40%	70%	55%	65%	34%
Media de ocupación temporada alta	90%	100%	82%	95%	57%
Porcentaje de clientes frecuentes	-	40%	-	20%	-
Porcentaje de clientes repetidores	35%	40%	-	40%	40%
Tarifa promedio de habitación doble (media anual)	> \$500	> \$450 ≤ \$550	> \$250 ≤ \$300	> \$200 ≤ \$250	> \$200 ≤ \$250
Rango de edad promedio de los clientes	30-44	30-44	45-59	45-59	45-59
Duración de la estadía media anual	6-7 nts.	4-5 nts.	4-5 nts.	4-5 nts.	2-3 nts.
Modalidad habitual de reserva	Individual	Individual	Individual	Individual	Grupal
Tecnología utilizada en tareas del área comercial	Oficina	Oficina	Oficina	Oficina	Oficina
Tecnología utilizada en tareas del área reservas	Sistema	Sistema	Sistema	Oficina	Sistema
Tecnología utilizada en tareas del área administrativa	Sistema	Sistema	Sistema	Sistema	Sistema
Tecnología en el proceso de administración del hotel	PMS	PMS	PMS	Front Office	Front Office
Tecnología en el proceso de gestión de relaciones con los clientes	Oficina	-	-	-	-
Tecnología en el proceso de gestión de tarifas	-	Oficina	-	-	-
Tecnología en el proceso de gestión de reservas	CRS	CRS	-	-	CRS
Conectividad entre sistemas CRS y PMS	Si	Si	-	-	-
Conectividad entre sistemas CRS y CRM	-	-	-	-	-
Conectividad entre sistemas CRS y Y&RM	-	-	-	-	-
Disponibilidad de Información en el sitio web	Suficiente	Suficiente	Insuficiente	Suficiente	Insuficiente
Información sobre servicios del hotel	Texto y fotos	Texto y fotos	Texto y Fotos	Texto y Fotos	Texto y fotos
Información sobre servicios del destino	Fotos	Fotos	No	Fotos	No
Información sobre localización del hotel	Mapa dinámico	Mapa estático	Mapa estático	Mapa dinámico	No
Información sobre tarifas	Tarifas actuales	Tarifas actuales	No	No	No
Facilidad de Navegación en el sitio web	Intermedia	Intermedia	Baja	Baja	Intermedia
Página de introducción	Dinámica	No	No	No	Estática
Sitio en otros idiomas	Idioma local	Idioma local	Idioma local	Idioma local	2 idiomas ext.
Listado de contenido	Secciones	Secciones	Secciones	Secciones	Secciones
Enlace a la página de inicio	Si	Si	Si	Si	Si
Mapa del sitio	No	Si	No	No	No
Medios de Comunicación en el sitio web	Desde el sitio	Fuera del sitio	Desde del sitio	Desde del sitio	Fuera del sitio
Contacto	Tel./e-mail	Tel./e-mail	Formulario	Formulario	Tel./e-mail
Atención en Línea	No	No	No	No	No
Redes sociales	No	No	No	No	No
Solicitud de Reservas en el sitio web	Desde el sitio	Fuera del sitio	Desde del sitio	Desde del sitio	Fuera del sitio
Medios de reserva	Tel./e-mail	Formulario	Formulario	Formulario	Tel./e-mail
Medios de pago electrónico	No	No	No	No	No
Porcentaje de reservas efectuadas por intermediarios	> 15 ≤ 30%	> 30 ≤ 50%	>50%	> 5 ≤ 15%	> 5%
Niveles de intermediación	2 niveles	2 niveles	2 niveles	2 niveles	1 nivel
Grado de cobertura	Selectiva	Intensiva	Intensiva	Selectiva	Exclusiva
Porcentaje de reservas generadas desde canales electrónicos	> 5%	> 5 ≤ 15%	> 30 ≤ 50%	-	-
Canal de distribución electrónica mayormente utilizado	GDS	IDS	IDS	-	-
Tipo de transacción a través de canales electrónicos	B2B	B2C/B2B	B2B	-	-

	Caso 6	Caso 7	Caso 8	Caso 9	Caso 10
	Hotel Calash 2*	Hotel Cathedral 2*	Hotel Edelweiss 2*	Hotel Horizonte 2*	Hotel San Marino 2*
Cantidad de habitaciones	21	36	44	24	22
Cantidad de plazas	55	80	120	54	53
Servicios no asociados a la prestación de alojamiento	3	3	4	5	4
Media de ocupación anual	45%	55%	60%	45%	55%
Media de ocupación temporada baja	20%	30%	40%	15%	25%
Media de ocupación temporada media	40%	60%	60%	50%	55%
Media de ocupación temporada alta	80%	80%	80%	70%	80%
Porcentaje de clientes frecuentes	30%	50%	10%	10%	25%
Porcentaje de clientes repetidores	50%	30%	10%	10%	25%
Tarifa promedio de habitación doble (media anual)	> \$150 ≤ \$200	> \$100 ≤ \$150	> \$100 ≤ \$150	> \$150 ≤ \$200	> \$100 ≤ \$150
Rango de edad promedio de los clientes	30-44	45-59	45-59	18-29	18-29
Duración de la estadía media anual	2-3 nts.	4-5 nts.	6-7 nts.	2-3 nts.	4-5 nts.
Modalidad habitual de reserva	Individual	Individual	Individual	Individual	Grupal
Tecnología utilizada en tareas del área comercial	Manual	Manual	Manual	Oficina	Manual
Tecnología utilizada en tareas del área reservas	Manual	Manual	Manual	Sistema	Oficina
Tecnología utilizada en tareas del área administrativa	Manual	Sistema	Manual	Oficina	Oficina
Tecnología en el proceso de administración del hotel	-	Front Office	-	Front Office	-
Tecnología en el proceso de gestión de relaciones con los clientes	-	-	-	-	-
Tecnología en el proceso de gestión de tarifas	-	-	-	-	-
Tecnología en el proceso de gestión de reservas	-	-	-	-	-
Conectividad entre sistemas CRS y PMS	-	-	-	-	-
Conectividad entre sistemas CRS y CRM	-	-	-	-	-
Conectividad entre sistemas CRS y Y&RM	-	-	-	-	-
Disponibilidad de Información en el sitio web	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente	Suficiente	Insuficiente
Información sobre servicios del hotel	Sólo texto	Texto y fotos	Sólo texto	Texto y fotos	Texto y fotos
Información sobre servicios del destino	No	No	No	Fotos	No
Información sobre localización del hotel	Sólo dirección	Si	Mapa estático	Mapa estático	Mapa estático
Información sobre tarifas	No	No	No	No	No
Facilidad de Navegación en el sitio web	Baja	Baja	Baja	Intermedia	Baja
Página de introducción	No	No	No	No	No
Sitio en otros idiomas	Idioma local	Idioma local	Idioma local	2 idiomas ext.	Idioma local
Listado de contenido	No	Secciones	Secciones	Secciones	Secciones
Enlace a la página de inicio	-	Si	No	Si	Si
Mapa del sitio	No	No	No	No	No
Medios de Comunicación en el sitio web	Fuera del sitio	Fuera del sitio	Fuera del sitio	Desde el sitio	Fuera del sitio
Contacto	Tel./e-mail	Tel./e-mail	Tel./e-mail	Formulario	Tel./e-mail
Atención en Línea	No	No	No	No	No
Redes sociales	No	No	No	No	No
Solicitud de Reservas en el sitio web	Fuera del sitio	Desde el sitio	Fuera del sitio	Desde el sitio	Fuera del sitio
Medios de reserva	Tel./e-mail	Formulario	Tel./e-mail	Formulario	Tel./e-mail
Medios de pago electrónico	No	No	No	No	No
Porcentaje de reservas efectuadas por intermediarios	-	> 5 ≤ 15%	-	> 5 ≤ 15%	-
Niveles de intermediación	-	2 niveles	-	2 niveles	-
Grado de cobertura	-	Selectiva	-	Intensiva	-
Porcentaje de reservas generadas desde canales electrónicos	-	> 5 ≤ 15%	-	> 5 ≤ 15%	-
Canal de distribución electrónica mayormente utilizado	-	IDS	-	IDS	-
Tipo de transacción a través de canales electrónicos	-	B2B/B2C	-	B2C	-

	Caso 11	Caso 12	Caso 13	Caso 14	Caso 15
	Hotel Canciller 1*	Hotel Del Rey 1*	Hotel Oasis 1*	Hotel Pergamino 1*	Hotel Rucalén 1*
Cantidad de habitaciones	28	26	25	30	19
Cantidad de plazas	60	55	58	70	45
Servicios no asociados a la prestación de alojamiento	4	5	4	0	0
Media de ocupación anual	60%	50%	50%	40%	50%
Media de ocupación temporada baja	40%	30%	30%	20%	30%
Media de ocupación temporada media	60%	50%	45%	40%	40%
Media de ocupación temporada alta	80%	70%	75%	60%	80%
Porcentaje de clientes frecuentes	15%	10%	10%	5%	-
Porcentaje de clientes repetidores	50%	25%	20%	10%	5%
Tarifa promedio de habitación doble (media anual)	< \$100	> \$100 ≤ \$150	> \$100 ≤ \$150	< \$100	< \$100
Rango de edad promedio de los clientes	30-44	18-29	45-59	18-29	> 60
Duración de la estadía media anual	4-5 nts.	2-3 nts.	2-3 nts.	1 nt.	2-3 nts.
Modalidad habitual de reserva	Individual	Individual	Grupal	Individual	Individual
Tecnología utilizada en tareas del área comercial	Manual	Manual	Manual	Oficina	Manual
Tecnología utilizada en tareas del área reservas	Oficina	Oficina	Manual	Manual	Manual
Tecnología utilizada en tareas del área administrativa	Oficina	Oficina	Manual	Oficina	Manual
Tecnología en el proceso de administración del hotel	-	-	-	-	-
Tecnología en el proceso de gestión de relaciones con los clientes	-	-	-	-	-
Tecnología en el proceso de gestión de tarifas	-	-	-	-	-
Tecnología en el proceso de gestión de reservas	-	-	-	-	-
Conectividad entre sistemas CRS y PMS	-	-	-	-	-
Conectividad entre sistemas CRS y CRM	-	-	-	-	-
Conectividad entre sistemas CRS y Y&RM	-	-	-	-	-
Disponibilidad de Información en el sitio web	Suficiente	Completa	Suficiente	Insuficiente	Suficiente
Información sobre servicios del hotel	Texto y fotos	Texto y fotos	Sólo texto	Sólo texto	Texto y fotos
Información sobre servicios del destino	No	No	No	No	No
Información sobre localización del hotel	Mapa estático	Mapa	Mapa estático	Mapa estático	Mapa estático
Información sobre tarifas	No	Tarifas x temp.	Tarifas x temp.	No	Tarifas
Facilidad de Navegación en el sitio web	Intermedia	Intermedia	Intermedia	Intermedia	Intermedia
Página de introducción	Estática	No	Dinámica	Estática	Estática
Sitio en otros idiomas	3 idiomas ext.	Idioma local	Idioma local	Idioma local	Idioma local
Listado de contenido	Secciones	Secciones	Secciones	Secciones	Secciones
Enlace a la página de inicio	Si	Si	Si	Si	Si
Mapa del sitio	No	No	No	No	No
Medios de Comunicación en el sitio web	Fuera del sitio	Dentro del	Fuera del sitio	Fuera del sitio	Desde el sitio
Contacto	Tel./e-mail	Formulario	Tel./e-mail	Tel./e-mail	Formulario
Atención en Línea	No	No	No	No	No
Redes sociales	No	Facebook	No	No	No
Solicitud de Reservas en el sitio web	Desde el sitio	Dentro del	Fuera del sitio	Fuera del sitio	Fuera del sitio
Medios de reserva	Tel./e-mail	Formulario	Tel./e-mail	Tel./e-mail	Teléfono
Medios de pago electrónico	No	No	No	No	No
Porcentaje de reservas efectuadas por intermediarios	> 5 ≤ 15%	> 5%	-	-	-
Niveles de intermediación	2 niveles	2 niveles	-	-	-
Grado de cobertura	Intensiva	Intensiva	-	-	-
Porcentaje de reservas generadas desde canales electrónicos	-	> 5%	-	-	-
Canal de distribución electrónica mayormente utilizado	-	IDS	-	-	-
Tipo de transacción a través de canales electrónicos	-	B2B/B2C	-	-	-

Entrevistas realizadas

	<i>Establecimiento</i>	<i>Nombre del entrevistado</i>	<i>Puesto del entrevistado</i>	<i>Fecha de entrevista</i>
1	<i>Hotel Argentino</i>	<i>Hugo Amaro</i>	<i>Gerente comercial</i>	<i>01/04/2009</i>
2	<i>Hotel 13 de Julio</i>	<i>Mónica Arroyo</i>	<i>Prensa y RR.PP.</i>	<i>08/04/2009</i>
3	<i>Hotel Continental</i>	<i>Rolando Dominé</i>	<i>Gerente</i>	<i>21/04/2009</i>
4	<i>Hotel Spa República</i>	<i>María Luisa Giacomucci</i>	<i>Gerente comercial</i>	<i>23/04/2009</i>
5	<i>Hotel Rucalén</i>	<i>Pedro Renzi</i>	<i>Encargado</i>	<i>06/05/2009</i>
6	<i>Apart Hotel Torres de Manantiales</i>	<i>María Paula González</i>	<i>Gerente de cuentas</i>	<i>07/06/2009</i>
7	<i>Hotel Catedral</i>	<i>Hugo González</i>	<i>Encargado</i>	<i>16/06/2009</i>
8	<i>Hotel Edelweiss</i>	<i>Guillermo Cortez</i>	<i>Propietario</i>	<i>28/06/2010</i>
9	<i>Hotel Calash</i>	<i>Natalia Gerez</i>	<i>Propietario</i>	<i>28/06/2010</i>
10	<i>Hotel Canciller</i>	<i>Javier Barudi</i>	<i>Encargado</i>	<i>28/06/2010</i>
11	<i>Hotel Pergamino</i>	<i>María Alejandra Rubianes</i>	<i>Propietario</i>	<i>28/06/2010</i>
12	<i>Hotel Horizonte</i>	<i>Irene Orellano</i>	<i>Propietario</i>	<i>29/06/2010</i>
13	<i>Hotel del Rey</i>	<i>Raúl Estévez</i>	<i>Encargado</i>	<i>14/07/2010</i>
14	<i>Hotel San Marino</i>	<i>Marcelo Insanti</i>	<i>Propietario</i>	<i>14/07/2010</i>
15	<i>Hotel Oasis</i>	<i>Sergio Di Bello</i>	<i>Propietario</i>	<i>14/07/2010</i>

ANEXO III

Modelo de Entrevista

1 – Acerca de las características físicas del hotel

1.1 – ¿Cómo está categorizado el hotel?

<input type="checkbox"/> 1 Estrella	<input type="checkbox"/> 2 Estrellas	<input type="checkbox"/> 3 Estrellas
<input type="checkbox"/> 4 Estrellas	<input type="checkbox"/> 5 Estrellas	<input type="checkbox"/> Apart Hotel

1.2 – ¿Cuál es el N° máximo de plazas que el hotel puede absorber?

<input type="checkbox"/> ≤ 25	<input type="checkbox"/> $> 75 \leq 100$	<input type="checkbox"/> $> 200 \leq 300$
<input type="checkbox"/> $> 25 \leq 50$	<input type="checkbox"/> $> 100 \leq 150$	<input type="checkbox"/> $> 300 \leq 400$
<input type="checkbox"/> $> 50 \leq 75$	<input type="checkbox"/> $> 150 \leq 200$	<input type="checkbox"/> > 400

1.3 – ¿Qué cantidad de habitaciones cuenta el hotel?

<input type="checkbox"/> ≤ 10	<input type="checkbox"/> $> 50 \leq 75$	<input type="checkbox"/> $> 150 \leq 200$
<input type="checkbox"/> $> 10 \leq 25$	<input type="checkbox"/> $> 75 \leq 100$	<input type="checkbox"/> $> 200 \leq 300$
<input type="checkbox"/> $> 25 \leq 50$	<input type="checkbox"/> $> 100 \leq 150$	<input type="checkbox"/> > 300

1.4 – ¿Cómo están distribuidas según categoría?

<input type="checkbox"/> Suite (%)	<input type="checkbox"/> Superior (%)	<input type="checkbox"/> 100 Standard (%)
------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------------

2 – Acerca del nivel de actividad

2.1 – ¿Cuál es la tasa de ocupación media anual del hotel?

<input type="checkbox"/> $\leq 20\%$	<input type="checkbox"/> $> 40\% \leq 60\%$	<input type="checkbox"/> $> 80\%$
<input type="checkbox"/> $> 20\% \leq 40\%$	<input type="checkbox"/> $> 60\% \leq 80\%$	

2.2 – ¿Qué nivel de ocupación ha tenido el hotel en los siguientes períodos del año?

<input type="checkbox"/> Abr – Jul (%)	<input type="checkbox"/> Ago - Nov (%)	<input type="checkbox"/> Dic - Mar (%)
----------------------------------------	----------------------------------------	----------------------------------------

2.3 – ¿Cuál es la estadía promedio de los huéspedes?

<input type="checkbox"/> 1 noche	<input type="checkbox"/> 4 o 5 noches	<input type="checkbox"/> 8 o + noches
<input type="checkbox"/> 2 o 3 noches	<input type="checkbox"/> 6 o 7 noches	

3 – Acerca del perfil del cliente

3.1 – El hotel cuenta con clientes fieles que repiten año tras año su estadía en el hotel?

SI <input type="checkbox"/> Pase a la 3.1.1	NO <input type="checkbox"/> Pase a la 3.1.2
---------------------------------------------	---------------------------------------------

3.1.1 – Qué porcentaje estima que representan sobre el total de sus reservas?

<input type="checkbox"/> ≤ 5%	<input type="checkbox"/> > 10% ≤ 20%	<input type="checkbox"/> > 40%
<input type="checkbox"/> > 5% ≤ 10%	<input type="checkbox"/> > 20% ≤ 40%	

3.1.2 – Por qué razón?

3.2 – El hotel tiene clientes frecuentes?

SI	<input type="checkbox"/>	Pase a la 3.2.1	NO	<input type="checkbox"/>	Pase a la 3.2.2
	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	

3.2.1 - Qué porcentaje estima que representan sobre el total de sus reservas?

<input type="checkbox"/> ≤ 5%	<input type="checkbox"/> > 15% ≤ 30%	<input type="checkbox"/> > 50%
<input type="checkbox"/> > 5% ≤ 15%	<input type="checkbox"/> > 30% ≤ 50%	

3.2.2 – Por qué razón?

3.3 – ¿Cuál es el rango de edad promedio de sus clientes?

<input type="checkbox"/> > 20 ≤ 35	<input type="checkbox"/> > 35 ≤ 59	<input type="checkbox"/> > 59
------------------------------------	------------------------------------	-------------------------------

4 – Acerca del uso de tecnologías

4.1 – ¿Nos podría indicar que tecnología utiliza en su empresa?

Departamento	Manual	Office	Sistemas	Pase a
- Comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ 4.1.1
- Reservas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ 4.1.2
- Administración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→ 4.1.3

4.1.1 Sistemas del área comercial

<input type="checkbox"/> Aplicaciones de CRM	<input type="checkbox"/> Gestión de promociones
<input type="checkbox"/> Gestión de e-mail marketing	<input type="checkbox"/> Gestión de contratos publicitarios
<input type="checkbox"/> Otros (¿cuáles?)	

4.1.2 Sistemas utilizados en la reserva

<input type="checkbox"/> Gestión de Reservas	<input type="checkbox"/> Gestión de consultas
<input type="checkbox"/> Otros (¿cuáles?)	

4.1.3 Sistemas del área administrativa

<input type="checkbox"/> Gestión contable	<input type="checkbox"/> Gestión de inventarios
<input type="checkbox"/> Facturación	<input type="checkbox"/> Gestión de proveedores
<input type="checkbox"/> Otros (¿cuáles?)	

4.2 – ¿Dispone su empresa un sistema de gestión integral que le permite administrar la información del conjunto de las tareas vinculadas a la prestación de los servicios?

SI ☐

NO ☐ Pase a la 4.2.1

4.2.1 – ¿Por qué razón?

4.3 – ¿El hotel implementa alguna estrategia de CRM (Gestión de Relaciones con los Clientes)?

SI ☐ Pase a la 4.3.1

NO ☐ Pase a la 4.3.2

4.3.1 – Se apoya en alguna herramienta informática para ello?

4.3.2 – Por qué razón?

4.4 – ¿El hotel implementa alguna estrategia de Revenue Management?

SI ☐ Pase a la 4.4.1

NO ☐ Pase a la 4.4.2

4.4.1 – Se apoya en alguna herramienta informática para ello?

4.4.2 – Por qué razón?

4.5 – ¿Dispone el hotel de una Central de Reservas Propia?

SI ☐ Pase a la 4.5.1/2/3

NO ☐ Pase a la 4.5.4

4.5.1 – ¿Se conecta la misma al sistema de gestión del hotel?

4.5.2 – ¿Se conecta la misma a una aplicación de CRM?

4.5.3 – ¿Utiliza su central de reservas una aplicación e-yield?

4.5.4 – ¿Por qué razón?

4.6 – ¿Con qué periodicidad renueva sus equipos informáticos?

☐ Cada 6 meses

☐ Cada 2 años

☐ Cada 4 años

☐ Cada 1 año

☐ Cada 3 años

☐ Cada 5 o más años

5 – Acerca de los canales de distribución

5.1 – ¿El hotel opera con intermediarios?

SI ☐ Pase a la 5.1.1

NO ☐ Pase a la 5.1.2

5.1.1 – ¿Podría indicar qué porcentaje sobre el total de las reservas son realizadas por intermediarios?

☐ ≤ 5%

☐ > 15% ≤ 30%

☐ > 50%

☐ > 5% ≤ 15%

☐ > 30% ≤ 50%

5.1.2 – ¿Por qué razón?

5.2 – ¿Podría indicarnos con qué tipo de intermediarios opera?

<input type="checkbox"/>	Operadores mayoristas	<input type="checkbox"/>	Operadores receptivos locales
<input type="checkbox"/>	Agencias de viajes minoristas	<input type="checkbox"/>	Centrales de reserva
<input type="checkbox"/>	Otros (¿cuales?) AMADEUS (GDS)		

5.3 – ¿Podría indicarnos cuán amplia es su cobertura de distribución a través de intermediarios?

<input type="checkbox"/>	Un solo intermediario exclusivo
<input type="checkbox"/>	Un conjunto reducido de intermediarios
<input type="checkbox"/>	Todos los intermediarios tienen acceso

5.4 - ¿El hotel utiliza canales electrónicos de distribución?

SI ☐ Pase a la 5.4.1 / 5.4.2 **NO** ☐ Pase a la 5.4.3

5.4.1 - ¿Qué porcentaje estima que representan sobre el total de sus reservas?

<input type="checkbox"/>	≤ 5%	<input type="checkbox"/>	> 15% ≤ 30%	<input type="checkbox"/>	> 50%
<input type="checkbox"/>	> 5% ≤ 15%	<input type="checkbox"/>	> 30% ≤ 50%		

5.4.2 - ¿Cuáles de los siguientes medios tiene disponibles?

(Opción múltiple)

Guía turística on line	<input type="checkbox"/>	Portal de destino	<input type="checkbox"/>
Central de reserva independientes	<input type="checkbox"/>	Agencia de viajes virtual	<input type="checkbox"/>
Sistema de distribución global	<input type="checkbox"/>	Sitio web con reserva en línea	<input type="checkbox"/>

5.4.3 - ¿Por qué razón?

5.5 - ¿De qué modo/s se efectúan las reservas a través de Internet?

(Opción múltiple)

Empresa-Empresa (B2B)	<input type="checkbox"/>	Empresa-Cliente (B2C)	<input type="checkbox"/>
-----------------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------

6 – Acerca de las condiciones que facilitan una estrategia de comercio electrónico

6.1 – ¿Cuál cree que sería para su empresa, el factor clave del desarrollo de una estrategia de comercio electrónico?

6.2 – Mencione los dos principales obstáculos que encuentra su empresa para desarrollar una estrategia de comercio electrónico

ANEXO IV

Formulario de evaluación Web

1- Navegación

1.1 - Página de Introducción

<i>Sin página de introducción</i>		<i>Página de introducción estática</i>	
<i>Página de introducción animada</i>			

1.2 - Idiomas

<i>Sólo idioma local</i>		<i>1 idioma extranjero</i>	
<i>2 idiomas extranjeros</i>		<i>3 o más idiomas extranjeros</i>	

1.3 - Listado de contenido

<i>Sin listado de contenido</i>		<i>Listado de secciones</i>	
<i>Listado con menús desplegables</i>			

1.4 - Enlace a la página de inicio

<i>Sin enlace a la página de inicio</i>		<i>Con enlace a la página de inicio</i>	
-----------------------------------------	--	-----------------------------------------	--

1.5 - Mapa del sitio

<i>Sin mapa del sitio</i>		<i>Con mapa del sitio</i>	
---------------------------	--	---------------------------	--

2 - Información

2.1 - Información sobre servicios del hotel

(Opción múltiple)

<i>Sin información</i>		<i>Texto</i>	
<i>Fotos</i>		<i>Galería de fotos</i>	
<i>Vistas 360º</i>		<i>Videos</i>	

2.2 - Información sobre el destino

(Opción múltiple)

<i>Sin información</i>		<i>Texto</i>	
<i>Fotos</i>		<i>Galería de fotos</i>	
<i>Vistas 360º</i>		<i>Videos</i>	

2.3 - Información sobre localización del hotel

<i>Sin información</i>	<i>Sólo dirección del hotel</i>	
<i>Cómo llegar: sólo texto</i>	<i>Como llegar: mapa estático</i>	
<i>Cómo llegar: mapa dinámico</i>		

2.4 - Información sobre tarifas

<i>Sin información</i>	<i>Sólo promociones</i>	
<i>Sólo tarifas actuales</i>	<i>Tarifas por temporadas</i>	
<i>Buscador de tarifas</i>		

3 - Comunicación

3.1 – Contacto

(Opción múltiple)

<i>Sólo contacto telefónico</i>	<i>Correo electrónico</i>	
<i>Formulario de consulta</i>		

3.2 – Atención en línea

<i>Sin atención en línea</i>	<i>MSN, Skype, etc.</i>	
<i>Chat desde el sitio web</i>		

3.3 – Redes Sociales

<i>Facebook</i>	<i>Twitter</i>	
<i>My Space</i>	<i>You Tube</i>	
<i>Flickr</i>	<i>Otros</i>	

4 - Reservas

4.1 – Modalidad de reserva disponible

(Opción múltiple)

<i>Sólo en forma telefónica</i>	<i>Correo electrónico</i>	
<i>Formulario de solicitud</i>	<i>Motor de reserva en línea</i>	

4.2 – Modalidad de pago disponible

(Opción múltiple)

<i>Ninguna</i>	<i>Depósito o transf. bancaria</i>	
<i>Tarjeta de crédito</i>	<i>Dinero Virtual</i>	

Sitios web relevados

	<i>Establecimiento</i>	<i>Sitio web</i>	<i>Fecha de relevamiento</i>
1	Hotel Argentino	www.argentinohotelmmdp.com.ar	10/06/2009
2	Hotel 13 de Julio	www.hotel13dejuliomdq.com.ar	10/06/2009
3	Hotel Continental	www.hotelcontinentalmdq.com.ar	11/06/2009
4	Hotel Spa República	www.hotelsparepublica.com.ar	11/06/2009
5	Hotel Rucalén	www.hotelrucalenmdp.com.ar	11/06/2009
6	Apart Hotel Torres de Manantiales	www.manantiales.com.ar	14/06/2009
7	Hotel Catedral	www.hotelcatedralmdp.com.ar	14/06/2009
8	Hotel Edelweiss	www.edelweisshotel.4t.com	30/06/2010
9	Hotel Calash	www.calashmdp.com.ar	30/06/2010
10	Hotel Canciller	www.hotel-canciller.com.ar	30/06/2010
11	Hotel Pergamino	www.hotelpergamino.com.ar	01/07/2010
12	Hotel Horizonte	www.horizontehotelm dq.com.ar	01/07/2010
13	Hotel del Rey	www.delreymdq.com.ar	15/07/2010
14	Hotel San Marino	www.webmdp.com/hsanmarino	15/07/2010
15	Hotel Oasis	www.hoteloasismdq.com.ar	15/07/2010

ANEXO 5

Relevamiento de servicios

<i>Servicios no terciarizados, no asociados a la prestación de alojamiento</i>	Manantiales AH	República 4*	Argentina 4*	Continental 3*	13 de julio 3*	Horizonte 2*	Del Rey 1*	Edelweiss 2*	Canciller 1*	San Marino 2*	Oasis 1*	Calash 2*	Catedral 2*	Rucalén 1*	Pergamino 1*	TOTALES
DESAYUNO																12
INTERNET WI FI																11
SERVICIO MEDICO																10
COCHERA																7
ROOM SERVICE (24 HS.)																7
SNACK/BAR																5
LAVANDERIA																5
PCs CON INTERNET																3
RECREACION / ANIMACIÓN																3
EXCURSIONES																3
SALA DE REUNIONES																3
GIMNASIO																2
SPA / SOLARIUM / SAUNA																2
PISCINA																2
RESTAURANTE																1
BABY SITTER																2
ESPACIOS DEPORTIVOS																1
SERVICIOS DE PLAYA																1
SALON DE BELLEZA																1
JUEGOS PARA NIÑOS																1
SHUTTLE SERVICE																1
TOTALES	20	10	8	8	5	5	5	4	4	4	4	3	3	0	0	

Datos extraídos de los sitios web de los hoteles relevados (ver detalles anexo IV)

Este trabajo ha sido realizado por el suscripto, su autor. No he utilizado frases o párrafos que no hayan sido expuestos entre comillas con identificación de su autor.

Nunca ha sido presentado ante otro Comité de evaluación de Tesis.